

# Hyvinvointivaltion kasvot

Palvelutapamuutoksen vaikutukset Kelan  
asiakaspalvelun kohtaamisissa

Anssi Lammi

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiologia

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2020



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos
Tekijä – Författare – Author Anssi Lammi		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Hyvinvointivaltion kasvot – Palvelutapamuutoksen vaikutukset Kelan asiakaspalvelun kohtaamisissa		
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiologia		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 63 + 1 liite
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Perustoimeentulotuen siirto Kelaan vuoden 2017 alussa kasvatti merkittävästi asiakasmääriä Kelassa ja muutti asiakaskuntaa. Työn kuormittavuus asiakaspalvelussa lisääntyi muutoksen myötä. Näihin haasteisiin pyrittiin vastaamaan pääkaupunkiseudun Kelassa vuoden 2019 aikana toteutetulla palvelutapamuutoksella. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tämän palvelutapamuutoksen vaikutuksia asiakaskohtaamisiin Kelan asiakaspalvelun työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään avaamaan sitä, miten käytössä oleva palvelutapa vaikuttaa työntekijän ja asiakkaan väliseen kasvokkaiseen vuorovaikutustilanteeseen. Samalla mietitään sitä, miten vuorovaikutustilanteiden sujuvoittaminen voi parantaa virkailijoiden työhyvinvointia. Konkreettisemmin uusi palvelutapa näyttäytyy asiakkaalle vuoronumeropalvelun poistona ja niin, että asiakkaan asiaa hoidetaan palvelupisteissä vastaanottoaulassa ja ajanvarauksella.</p> <p>Pyrin tutkimuksellani valaisemaan sitä, miten haastavia ja monimutkaisia vuorovaikutustilanteet Kelan asiakaspalvelussa ovat. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä ovat Michael Lipskyn kuvaukset katutason byrokraateista, Erving Goffmanin analyysit ihmisten välisestä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta, sekä Arlie Russell Hochschildin käsitys tunnetyöstä.</p> <p>Tämä vertaileva tapaustutkimus toteutettiin haastatteleamalla pääkaupunkiseudun Kelan kahden palvelupisteen asiakaspalvelun työntekijöitä. Vertailun mahdollisti se, että toinen palvelupiste oli siirtynyt jo ennen haastatteluja uuteen palvelutapaan. Näitä haastatteluja analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin avulla. Analyysia tehtiin muodostamalla ensin oletuksia kerätystä haastatteluaineistosta. Näitä oletuksia koeteltiin käsitteiden kautta, jotka nousivat teoreettisesta viitekehyksestä. Nämä käsitteet ja niihin perustuvat tutkimuskysymykset ohjasivat sisällönanalyysia.</p> <p>Tulokset näyttävät, että tarkasteltavat palvelutavat muovaavat palvelupisteissä tehtävää kasvotyötä. Asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteet ovat yksilöllisiä ja niissä käytetään hyväksi työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, kokemusta sekä palvelutavan raameissa organisaation tarjoamia työkaluja ja apuvälineitä. Tärkein organisaation apuvälineistä on Kelassa käytössä oleva Oiwa-asiakastietojärjestelmä, joka on työntekijöiden käytössä asiakastiskeillä ja taustatilojen tietokoneilla ja josta näkyy muun muassa asiakkaiden etuusratkaisut sekä asiakkaiden Kelaan toimittamat dokumentit. Uusi palvelutapa nähdään haastavana, sillä Oiwa-järjestelmään ei ole aulasta nopeaa tai helppoa pääsyä. Organisaation apuvälineiden käyttö on sallittua, mutta vaatii enemmän työntekijän henkilökohtaista harkintaa. Uudessa palvelutavassa virkailijoiden harkintavalta lisääntyy ja korostuu. Vaikka työ koetaan rankkana, työntekijät osaavat pitää oman persoonansa erillään työroolista siinä mielessä, etteivät tunteet kuormita työntekijöitä merkittävästi kummassakaan palvelupisteessä.</p> <p>Uudessa palvelutavassa asiakkaita kohdataan vastaanottoaulassa samassa tilassa muiden asiakkaiden kanssa. Tämä asettaa uusia haasteita kasvotyölle. Myös tietoturvaan liittyvistä asioista käydään keskustelua, kun samassa tilassa kohdataan useita asiakkaita. Työntekijöiden kuormittumisen helpottumista ja työhyvinvoinnin parantumista palvelutavan muutoksen jäljiltä on liian aikaista arvioida vielä tässä vaiheessa. Palvelutapamuutos on kuitenkin prosessi, jota viedään jatkuvasti eteenpäin ja toteutetaan eri tavoilla eri Kelan palvelupisteissä myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Vuorovaikutus, Erving Goffman, Michael Lipsky, Arlie Russell Hochschild, katutason byrokratia, kasvot, kasvojen ylläpito, tunteet, harkintavalta, palvelutapamuutos, toimintatapamuutos, hyvinvointivaltio, työhyvinvointi		

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelman tarkentaminen.....</b>	<b>4</b>
2.1. Työelämän vuorovaikutus tutkimuskohteena .....	5
2.2. Katutason byrokraatit ja haastavat asiakkaat .....	7
2.3. Kasvotyö ja sosiaalisen vuorovaikutuksen liikennesäännöt .....	10
2.4. Tunnettyö ja tunnesäännöt asiakaspalvelussa.....	13
2.5. Tutkimuskysymykset .....	15
<b>3. Aineisto ja analyysi .....</b>	<b>16</b>
3.1. Haastatteluaineisto .....	16
3.2. Analyysin vaiheet.....	19
3.3. Vertaileva tapaustutkimus – Aulanko ja Vuorola.....	21
<b>4. Tulokset .....</b>	<b>26</b>
4.1. Palveluasiantuntijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutus .....	26
4.2. Asiakkaiden kohtaamisen keinot ja käytännöt .....	39
4.3. Palvelutapa asiakaskohtaamisen muovaajana Aulangolla ja Vuorolassa .....	47
<b>5. Johtopäätökset ja pohdinta.....</b>	<b>52</b>
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>57</b>
<b>LIITE: Haastattelurunko .....</b>	<b>64</b>

## 1. Johdanto

Kelan asiakaspalvelussa työskentelevien työssä jaksamisesta on kirjoitettu paljon julkisuudessa, etenkin sen jälkeen, kun perustoimeentulotuki siirrettiin kuntien sosiaali-toimistoista Kelan piiriin vuoden 2017 alussa (ks. esim. Mäkelä 2017). Samalla asiakas-määrät kasvoivat palvelupisteissä merkittävästi ja työpäivät venyivät pitkiksi. Paine työn-tekijöillä kasvoi, kun piti miettiä, miten asiakasta palvellaan kokonaisvaltaisesti, mutta mahdollisimman nopeasti. Ruuhkiin ei oltu osattu varautua niin, että työntekijöitä oltaisiin rekrytoitu tarpeeksi. Perustoimeentulotuen siirtyminen Kelaan ei mennyt sujuvasti. (Näätänen, Londén & Peltosalmi 2017.) Työpaikallani Kelassa toimivat palveluasiantuntijat ovat kokemusteni mukaan olleet kovilla niin fyysisesti kuin henkisesti. Alentuneesta työkyvystä kertovat Kelan (2017, 2018 & 2019a) työn-tekijöiden vastaukset Kelan sisäisissä henkilöstöbarometreissa, joista viimeisin on tehty vuoden 2019 syksyllä.

Perustoimeentulotuen siirryttyä Kelaan, myös asiakaskunta muuttui. Perustoimeentulo-tukea hakevat asiakkaat ovat taloudellisesti kaikista heikoimmassa asemassa olevia ja saattavat kärsiä elämänhallintaan liittyvistä ongelmista. Kelan asiakaspalvelussa erilaisissa elämäntilanteissa olevat asiakkaat vuodattavat tunteitaan ja elämäntarinoitaan sekä purkavat ahdistuksensa palveluasiantuntijoille, jotka toimivat työssään Kelan ja tavallaan myös suomalaisen hyvinvointivaltion kasvoina.

Kela on pyrkinyt tehostamaan ja parantamaan asiakaspalvelua haasteiden edessä. Pääkaupunkiseudun asiakaspalvelussa vuoden 2019 aikana toteutetulla palvelutapa-muutoksella tarkoitetaan karkeasti sitä, että vuoronumeropalvelu poistettiin käytöstä kaikista palvelupisteistä ja jatkossa toimistossa käyviä asiakkaita palvellaan vastaanotto-aulassa sekä ajanvarauspalvelussa. Muutoksen taustalla oli Kelan (2019b) visio ja strategia erinomaisesta ja yhdenvertaisesta palvelukokemuksesta. Tarkoituksena on työn muodon uudistaminen ja palvelukulttuurin vahvistaminen, jotka liittyvät laajemmin työelämän muutoksen. Asiakkaita ohjataan yhä omatoimisempaan suuntaan passivoivan tiskiön jonottamisen sijasta. Vaikka hakemuksia kannustetaan täyttämään omatoimisesti ja sähköisesti, näkisin keskeisimpänä motiivina muutokselle lisääntyneen asiakasmäärän mukanaan tuomat haasteet.

Toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategiset tavoitteet muodostavat Kelan (2019b) strategiakokonaisuuden. Päätehtävä määrittyy toiminta-ajatuksen ”*Elämässä mukana – muutoksissa tukena*” kautta. Kela näkee itsensä palvelujen edelläkävijänä, joka luo hyvinvointia ja elämän hallintakykyä. Visiossa nostetaan esille esimerkiksi asiakkaiden itsenäisen selviytymisen edesauttaminen. Strategiana on luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, mutta myös asiakaskokemuksen kehittäminen ja tiedon liikkuvuus sekä hyödyntäminen. Näiden kautta pyritään yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Luottamusta pyritään vahvistamaan muun muassa turhaa byrokratiaa purkamalla. Erinomaiseen asiakaskokemukseen pyritään asiakasnäkökulman vahvistamisen myötä ja korostamalla yksilöllistä palvelua. Palvelukokonaisuuksien selkeyttämisellä pyritään vähentämään asiakaskäyntejä. Mielestäni Kela ja sen strategia kertovat suomalaisesta hyvinvointivaltiosta, joka haluaa näyttäytyä tehokkaana ja oikeudenmukaisena, mutta joka korostaa myös yksilön vastuuta. Kela ja sen työntekijät ovat tärkeässä yhteiskunnallisessa asemassa, mistä kertoo esimerkiksi se, että huhti-kesäkuussa 2017 Kelan kanssa asioi yli neljännes Suomen yli 14-vuotiaasta väestöstä (Mattila 2017a).

Aloitin työni Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalvelussa ensin harjoittelijana elokuussa 2017. Siirryin myöhemmin määräaikaiseksi ja vuoden 2018 lopulla vakinaiseksi palveluasiantuntijaksi. Työni ja opiskelutaustani herättivät kiinnostusta tarkastella Kelassa tapahtuvia ja joka päiväisessä työssä konkreettisesti näkyviä muutoksia, joihin pääsin itsekin vaikuttamaan omassa työyhteisössäni. Työssä näyttäytyvät haasteet ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut muun muassa työssä jaksamisesta toimivat tutkimukseni alkusysäyksenä.

Lähtökohtana tutkimukselle oli kevät 2019, jolloin asiakkaita kohdattiin suurimmassa osaa Kelan pääkaupunkiseudun palvelupisteitä vielä tiskeissä vuoronumeropalvelussa. Tämän lisäksi asiakkaita autettiin yksinkertaisimmissa asioissa aulassa eli vastaanotto-tilassa. Kelan palvelupisteisiin tullaan kokemusteni mukaan kyselemään päätöksistä ja etuushakemuksien käsittelyn tilanteista. Osa tulee täyttämään uusia hakemuksia, mutta Kelaan tullaan myös hakemaan yleisempää neuvontaa. Aulassa asiakkaiden etuustilannetta voidaan tarkistaa Kelan asiointipalvelun kautta asiakaskoneilla tai ohjata heidät toiseen palvelukanavaan, kuten esimerkiksi ajanvaraukselle. Vuoronumerolla asioiva henkilö oli usein sellainen, jonka asia oli monimutkaisempi, ja joka ei halunnut ajanvaraukseen tai palveltavaksi palvelupisteen aulassa. Vuoronumerolla asioivat asiakkaat

kohdattiin tiskeissä tai kopeissa, toisin sanoen tila oli sellainen, missä asiakkaalla ja asiakaspalvelijalla oli mahdollisuus kohdata toisiaan hetken aikaa yksityisemmin. Moni asiakas ajatteli asian hoituvan nopeammin tiskissä. Asiakkaat joutuivat odottamaan omaa vuoronumeroaan pitkiäkin aikoja, jolloin hermot saattoivat kiristyä. Aggressiivisiä tai muutoin tunteikkaita asiakkaita kohdatessaan asiakaspalvelija saattoi kokea olevansa työpäivän päätteeksi uupunut. Työntekijöiden rasittumisesta kirjoitettiin esimerkiksi Länsiväylä-lehdessä (Pietiläinen 2018). Energiaa ei kollegoideni puheiden perusteella riittänyt välttämättä enää työpäivän jälkeen perheelle, ystäville tai harrastuksille. Kelassa työhyvinvointi ja sen parantaminen ovat asioita, joita mietitään jatkuvasti. Tässä henkilöstöbarometritulosten (2017, 2018 & 2019a) merkitys korostuu. Sen pohjalta työhyvinvoinnin painopisteiksi vuodelle 2020 on nostettu seuraavat asiat: työhyvinvoinnin kehittäminen tavoitteellisesti, aktiivisen työkyvyn tukeminen sekä työelämäosaamisen vahvistaminen ja tiimien yhdessäohjautuvuuden kehittäminen.

Toteutin tutkimukseni haastatteleamalla pääkaupunkiseudun Kelan kahden asiakaspalvelupisteen työntekijöitä. Haastattelut tein keväällä 2019 hieman ennen kuin toinenkin tarkasteltavista palvelupisteistä siirtyi uuteen toimintatapaan. Kun palvelupisteissä oli käytössä eri palvelutavat, pääsen vertailemaan sitä, millaisia vaikutuksia palvelutavoilla on ja millaisia haasteita se asettaa asiakkaiden kohtaamiseen. On mielenkiintoista tarkastella palvelutapamuutosta sosiologisesti ja sosiaalitieteellisesti, mutta uskon, että tämän tyyppiselle tutkimukselle on myös yhteiskunnallista tilausta. Ajankohtaista aihetta voidaan toivoni mukaan hyödyntää myös Kelan asiakaspalvelua kehitettäessä.

Oletuksenani on, että uuteen palvelutapaan siirtyminen helpottaa työntekijöiden arkea, kun asiakkaita hoidetaan vuoronumeroiden sijasta ajanvarauksilla ja palvelupisteiden toimintatilassa tai aulassa. Kun asiakkaat otetaan vastaan aulassa, voidaan tehdä nopeita päätöksiä siitä, minkälainen palvelukanava olisi asiakkaalle kaikista sopivin. Olettaisin, että ajanvarauspalvelu tekisi asiakkaista omatoimisempia, kun pidemmällä ajanvarauksella asiakkaan etuusasiaa voitaisiin kartoittaa paremmin ja hoitaa asiat jopa kerralla kuntoon. Tätä olettamusta tukisivat Kelan aiemmat ajanvarauskokeilut muun muassa Käpylässä. (Mattila 2017b.) Asiakkaita hoidetaan päivän aikana aiempaa vähemmän ja asiakkaat ovat luultavasti vähemmän kireitä, kun heidän ei tarvitse odottaa turhaan omaa vuoronumeroaan. Asiakkaan yksilöllisempi kohtaaminen luo tälle tunteen

siitä, että asiaan kiinnitetään huomiota, mikä saa asiakkaat, mutta myös työntekijät paremmalle tuulelle ja jaksamaan työssä. Oletan, että uusi palvelutapa tekee työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaamisesta monella tavalla tyydyttävämpää. Voi olla, että uusi palvelutapa synnyttää asiakaspalveluun yhtä lailla myös uudenlaisia haasteita.

Tutkimukseni etenee seuraavasti. Luvussa 2 kartoitan tarkastelemani aiheen ja sen ympärille rakentuvan kentän lähelle tulevaa aiempaa tutkimusta. Tämä lisäksi avaan tutkimuksessa käytettävää teoreettista viitekehystä, joka pohjautuu Michael Lipskyn, Erving Goffmanin ja Arlie Russell Hochschildin teorioihin. Esittelen samalla tutkimuskysymykseni. Luvussa 3 kuvaan käyttämäni haastatteluaineistoa, sen hankintaa sekä kerätyn aineiston analyysia. Lisäksi kuvaan tutkimukseni vertailuasetelmaa ja tarkastelemani kahta eri palvelupistettä, jotka olen nimennyt Aulangoksi ja Vuorolaksi. Luvussa 4 avaan tutkimukseni tuloksia ja vertaan työntekijöiden näkemyksiä asiakas-kohtamisista käytössä oleviin teorioihin. Viimeisessä luvussa 5 kokoan yhteen omat johtopäätökseni kahden eri palvelutavan vaikutuksista vuorovaikutustilanteisiin sekä avaan nykytilannetta pääkaupunkiseudun Kelan asiakaspalvelussa.

## 2. Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelman tarkentaminen

Olen kiinnostunut Kelan palveluasiantuntijoiden ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimukseni teoreettisena viitekehysenä toimivat Michael Lipskyn kuvaukset katutason byrokraateista (*street-level bureaucrats*), Erving Goffmanin analyysit ihmisten välisestä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta, sekä Arlie Russell Hochschildin käsitys tunnetyöstä (*emotional labour*). Tästä näkökulmasta tutkin työpaikkani Kelan pääkaupunkiseudun palvelupisteissä loppukevään ja alkukesän 2019 aikana tapahtunutta palvelutapamuutosta ja sen vaikutuksia asiakaskohtamisiin asiakaspalvelun työntekijöiden näkökulmasta. Työssään Kelan asiakaspalvelijat ylläpitävät mielestäni tavallaan myös suomalaisen hyvinvointivaltion kasvoja. Tässä ajatuksessa yhdistyvät Goffmanin ja Lipskyn näkemykset. Ennen teoreettisen viitekehysen ja tutkimuskysymysten tarkempaa esittelyä kuvaan aiheeseeni liittyvää aiempaa keskustelua.

## 2.1. Työelämän vuorovaikutus tutkimuskohteena

Kelan palvelupisteiden työntekijät ovat asiakaspalvelijoita ja heiltä vaaditaan etuuksien tuntemisen lisäksi vuorovaikutusosaamista. Työntekijöiden ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta on tutkittu paljon muun muassa työn sosiologian, työpsykologian ja organisaatiopsykologian näkökulmista (Ahopelto ym. 2019, 246). Työelämän vuorovaikutuksen tutkimusta ovat Suomessa tehneet hiljattain Ahopelto ja kumppanit (2019). Heidän mukaansa työelämän vuorovaikutuksen tutkimus on erityisen kiinnostunut yksilöiden yhteistoiminnasta.

Kelaan liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti myös Kelan virallisen tutkimuksen ulkopuolelta. Kelan asiakaskohtaamisia ja vuorovaikutuskäytänteitä on analysoitu sosiologisesti ja kielentutkimuksen näkökulmasta (ks. esim. Sorjonen & Raevaara 2006, Raevaara, Sorjonen & Lappalainen 2013). Edellä mainitut kirjoittajat käyttivät omissa tutkimuksissaan hyväksi etnometodologista keskusteluanalyysia. Sen mukaan vuorovaikutusta pitää tarkastella itsenäisenä tutkimuskohteena ja se pyrkii tuomaan näkyviin niitä toimintamalleja, jotka ohjaavat toimintaa ja vuorovaikutusta (ks. esim. Garfinkel 1984). Dubois (2010) on kirjoittanut ranskalaisten sosiaalietuuksia jakavien toimistojen asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden kohtaamisista, eli se tulee lähelle omaa aiheuttani. Hän on kiinnostunut siitä, miten toimistojen tiskit määrittelevät osapuolten identiteettiä ja valtasuhdetta.

Oma tutkimukseni liittyy keskusteluun palvelu- ja toimintatapojen tai strategisten visioiden vaikutuksista ihmisten työskentelyyn. Heinonen (2009) tutki Kelan palvelutoiminnan kehittämishanketta tarkastelemalla Yhteyskeskuksen puhelinpalvelun asiakaskohtaamisia diskurssianalyttisestä näkökulmasta. Tämänkin muutoksen taustalla ja tavoitteena oli asiakaslähtöisempi palvelukulttuuri. Heinonen tutki puhelinpalvelun työntekijöiden tuottamia mielikuvia asiakaspalvelijoina ja byrokraatteina. Laajennan tätä keskustelua koskemaan katutasolla tapahtuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa vertaillen keskenään kahta eri palvelutapaa.

Aiempi tutkimus on käsitellyt myös asiakkaiden leimaamista tai kategorisointia. Bowker ja Star (1999) ovat kirjoittaneet kategorioista ja siitä, miten kategorisoinnit vaikuttavat ihmisten arkeen. Moderni ja byrokraattinen valtio jakaa ihmisiä ja heidän toimintaansa



erilaisiin kategorioihin. Tämä vaikuttaa Rosenthalin ja Peccein (2006) mukaan asiakkaiden kohtaamiseen ja siihen millaista palvelua asiakkaat saavat. Asiakkaita ei nähdä yksilöinä vaan kategorioiden ja ennakkoluulojen kautta. Jokisen, Juhilan ja Suonisen (2012) mukaan instituutioita ei olisi olemassa ilman kategorioita. Mennerick (1974) näkee, että asiakaspalvelussa työskentelevät näkevät asiakkaat kategorioiden kautta etenkin silloin, kun työtehtävät ovat haastavia, vaikutusmahdollisuudet ovat pieniä, kun erilaisia asiakkaita on paljon ja kun asiakaskohtaukset jäävät lyhyiksi. Monet näistä tunnusmerkeistä pätevät Kelan asiakaspalvelun työntekijöiden arkeen. Sivuan tutkimuksellani myös keskustelua resurssien vaikutuksesta työntekoon, josta ovat kirjoittaneet laajemmin muun muassa Hupe ja Buffat (2014).

Tutkimuksessani käsitellään työhön liittyviä tunteita. Hochschildin (2012) lisäksi tunnetyön näkökulmaa on käyttänyt Bolton (2001), joka oli kiinnostunut sairaanhoitajien tunnetyöstä. Hän näkee haasteena sen, että sairaanhoitajat joutuvat omassa työssään tekemään tunnetyötä, hallitsemaan tunteitaan työhön sopivaksi ja käyttämään työssä monenlaisia eri kasvoja, mitkä tekevät työstä kuormittavaa ja raskasta. Boltonin tarkastelemat sairaanhoitajat vastaavat tilanteisiin erilaisilla kasvoilla. Vastaavalla tavalla olen kiinnostunut Kelan palveluasiantuntijoiden työpaikalla näyttäytyvistä tunteista ja kasvotyöstä. Asiakaskohtaukset ovat monesti kuluttavia ja työntekijöiden pitää kehittää strategioita jaksamista varten. On mielenkiintoista selvittää millaisia erilaisia kasvoja Kelan työntekijät pitävät yllä ja millaisin eri tavoin.

Tutkimukseni liittyy keskusteluun ”haastavista asiakkaista” (ks. esim. Best & Luckenbill 1982) ja niiden vaikutuksesta katutason työntekijöiden työssä jaksamiseen. Reynolds ja Harris (2006) ovat havainneet hankalien asiakkaiden aiheuttavan palvelualan työntekijöissä tuskastumisen ja uupumuksen tunteita. Pahimmassa tapauksessa uupuminen voi johtaa loppuunpalamiseen (ks. esim. Dormann ja Zapf 2004). Walsh (2011) kirjoittaa, miten asiakkaiden käytös voi ennustaa jopa työntekijöiden irtisanoutumishalua. Hankalat tai vaikeat asiakkaat voidaan käsittää monin eri tavoin. Joku voi kokea haastavana asiakkaana aggressiivisen asiakkaan ja toinen sellaisen, joka ei ymmärrä asiaa, vaikka sitä väännettäisiin tälle rautalangasta. Emotionaalinen (ja fyysinen) väkivalta, mutta myös väkivallan uhka ovat läsnä asiakaskohtauksissa, mikä vaikuttaa työntekijöiden työssä-jaksamiseen Kelassa (ks. tästä aiheesta esim. Palttala 2018).

Tutkimukseni linkittyy siis myös osaksi keskustelua työhyvinvoinnista. Suomessa työuupumuksesta ovat kirjoittaneet muun muassa Kalimo ja Toppinen (1997). Heidän mukaansa työn ylittäessä työntekijöiden voimavarat, on uhkana uupuminen. Uupumisen sukupuolinäkökulmasta on kirjoittanut Rikala (2013). Hänen mukaansa erityisesti nais-enemmistöisillä työaloilla työuupumus ja masennus ovat lisääntyneet 2000-luvun vaihteesta alkaen. Kela on sekin naisvaltainen työpaikka. Kelan työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu myös opinnäytetyötasolla (ks. esim. Lamminen 2013 & Unelius 2018). Pääkaupunkiseudun Kelan asiakaspalvelussa työhyvinvointia pyritään kehittämään tällä hetkellä muun muassa lisäämällä palauttavaa työtä, toimintatapaa kehittämällä, joustamalla työaikojen ja -vuorojen kanssa, työtä monipuolistamalla, aukioloaikoja kehittämällä ja tilapuuotteisiin tarttumalla. Näihinkin henkilöstöbarometrien (2017, 2018 & 2019a) tulokset ovat vaikuttaneet.

## 2.2. Katutason byrokraatit ja haastavat asiakkaat

Kelan asiakaspalvelussa työskentelevät palveluasiantuntijat ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Michael Lipsky nimittää teoksessaan *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service* (2010) tällaisia julkisen hallinnon työntekijöitä katutason byrokraateiksi (*street-level bureaucrats*). Vastaavanlaisia katutason byrokratioita ovat muun muassa koulut, poliisi sekä sosiaali- ja lakiaputoimistot. Byrokraatit toimivat Lipskyn mukaan valtion harjoittaman politiikan, ja väitän että Kelan tapauksessa hyvinvointivaltion kasvoina ja toisaalta käyttävät työssään tätä valtaa. Katutason byrokraatin tunnusmerkiksi Lipsky nostaa ajatuksen siitä, että byrokraateilla on paljon omaa itsenäistä harkinta- ja päätäntävaltaa työssään. Kelan asiakaspalvelussa harkinta näyttäytyy lähinnä siinä, miten asiakkaita kohdataan yksilöllisesti, koska asiakaspalvelun työntekijät eivät päästä etuuksien maksamisesta. Harkintaa käytetään myös siinä, kun pohditaan asiakkaalle sopivaa palvelukanavaa, joka voi olla esimerkiksi puhelinajanvaraus.

Lipskyn (2010) mukaan asiakkaita on tavoitteena kohdella tasapuolisesti, mutta ongelmaksi muodostuu resurssien vähäisyys. Mikäli resursseja lisätään, myös asiakkaat lisääntyvät, mitä hän pitää kysynnän ja tarjonnan dilemmana. Toinen epäkohta on, että tätä resurssiongelmaa ei voida ratkaista. Kansalaisten odotukset julkispalveluihin

lisääntyvät ajan myötä. Katutason byrokratioissa työtä tehdään puutteellisin tiedoin ja asiakkaisiin ei voida käyttää tarpeeksi aikaa. Asiakkaat prosessoidaan massana, eikä heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa voida vastata. Tässä piilee Lipskyn mukaan paradoksi. Byrokraattien pitää pystyä palvelemaan useita asiakkaita, eivätkä he voi keskittyä liikaa yhteen asiakkaaseen. Byrokratia viittaa auktoriteettiin ja sääntöihin, mutta katutaso puolestaan etäisyyteen hierarkian korkeimmilta askelmilta. Puutteelliset tiedot asiakkaasta näyttäytyvät Kelan asiakaspalvelussa lähinnä aulatyössä, missä palveluasiantuntijat ovat pitkälti asiakkaan kertoman varassa. Lipskyn mukaan katutason byrokraattien tekemät päätökset, heidän kehittämänsä rutiinit ja työn paineisiin kehitetyt ratkaisut muodostavat kansalaisille kuvan julkisesta politiikasta. Työ vaatii tasapainoilua työn vaatimusten ja oman jaksamisen kanssa. Joillekin tämä on vaikeaa ja aiheuttaa loppuun palamista tai voi näyttäytyä niin, että odotuksia ja vaatimustasoa itsestä ja asiakkaista lasketaan. Katutason työ vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin.

Katutason byrokraatit joutuvat Lipskyn (2010) mukaan kohtaamaan työssään haastavia asiakkaita, joiden asiakkuus ei perustu vapaaehtoisuuteen, sillä asiakkaat eivät saa vastaavanlaista palvelua muualta. Kelan asiakkaina on viimesijaisen etuuden eli perustoimeentulotuen saajia, eivätkä he voi lopettaa suhdettaan organisaatioon, vaikka kohtelu tuntuisi epäreilulta. Katutason byrokraatit puristavatkin asiakkaat yksilöistä kategorioihin, ihmisistä asiakkaisiin. Asiakkaat tulevat erilaisista taustoista, mutta heitä saatetaan kohdella erilaisten kategorioiden mukaan ja leimata heitä. Asiakkaiden suhtautuminen työntekijöihin vaihtelee sen mukaisesti, koetaanko saadut etuudet oikeudenmukaisina. Huonosta käytöksestä voi saada sanktioita, kun vartija voi määrätä niskoittelevan asiakkaan poistumaan. Vallankäyttö on sitä suurempaa, mitä huonomaisempia asiakkaat ovat, sillä työntekijöiden päätöksillä on tällöin suurempi vaikutus asiakkaiden tilanteeseen. Katutason byrokratioihin tulevat asiakkaat ovat hädässä ja etuuksien hakeminen voi loukata heidän ihmisarvoaan. Asiakkaat, joita pomputellaan eri virastojen välillä voivat kokea riippuvuutta, voimattomuutta ja sitä kautta vihaa byrokratioita kohtaan. Asiakkuutta voidaan pitää stigmaattisena. Asiakkuuden piirteet näyttäytyvät vain siinä kontekstissa, kun asiakkaat ovat kontaktissa ja vuorovaikutuksessa Kelan asiakaspalvelijoiden kanssa.

Työntekijöiden jaksamiseen voi vaikuttaa se, että työssään he joutuvat vastaamaan asiakkaitensa yksilöllisiin reaktioihin, jotka usein kumpuavat koetuista epäoikeudenmukaisuuksista. Asiakkaat odottavat voivansa puhua työntekijöille avoimesti ja niin, että työntekijät kohtaavat heidät ymmärtäväisesti. Tiskilasin toiselle puolelle voi kuitenkin istahtaa asiakaspalvelija, joka koetaan byrokraattisena ja joka ei näytä asiakkaalle tunteitaan. Kun asiakkaat joutuvat odottamaan vuoronumeroaan pitkään nuhjuisissa toimistoissa väenpaljouden keskellä he kohdistavat turhautumisensa asiakaspalvelijoihin, vaikka ahdistus kumpuaisi hyvinvointivaltion harjoittamasta politiikasta ja organisaation tekemistä päätöksistä. Jonottaminen voi lisätä riippuvuuden ja voimattomuuden tunteita. Asiakkaiden odotukset palvelulle ovat kovat, mutta olosuhteet, joissa katutason byrokraatit työskentelevät asettavat työlle esteitä. Yhtä lailla katutason byrokraatit odottavat asiakkailta tietynlaista käyttäytymistä, mikä määrittää asiakkaiden käytöksen lisäksi myös heidän toimiaan. (Lipsky 2010.)

Lipskyn (2010) mukaan asiakkaat odottavat saavansa yksilöllistä palvelua, mutta työntekijöiden tulee järjestää työtä siten, että he pystyvät antamaan palvelua mahdollisimman monelle. Kelaan pätee katutason byrokratian resurssiongelma. Työtä tehdään rajatulla budjetilla eikä työntekijöitä voida palkata vastaamaan asiakkaiden tarvetta. Toinen jännite piilee siinä, että asiakkaan asiaa on mahdotonta käsitellä yksilöllisesti, kun odotetaan, että kaikkia asiakkaita kohdeltaisiin tasapuolisesti. Byrokraatin näkökulmasta tasa-arvoiselta näyttävä asia voi näyttäytyä asiakkaalle joustamattomuutena ja kyvyttömyytenä ottaa huomioon yksilöllisiä tilanteita (ks. esim. Du Gay 2005). Työntekijät pyrkivät Kelassa hallitsemaan asiakastilanteita käyttämällä omaa harkintaa siinä, miten ja missä määrin asiakkaita palvellaan sekä millaista käytöstä asiakkailta odotetaan. Kelan asiakaspalvelijat tekevät työssään päätöksiä asiakkaiden palvelupolusta eli siitä palvellaanko asiakkaita aulassa, tiskillä, ajanvarauksissa ja niin edelleen. Tasaapuolisuuden ja yksilöllisen kohtaamisen dilemman takia asiakaspalvelun työntekijät joutuvat perustelemaan asiakkaille palvelupolkuja tai muunlaisia ratkaisuja, jotka eivät välttämättä näyttäydy asiakkaille mieluisina. Tämä haastaa työntekijöiden lisäksi myös hyvinvointivaltion kasvojen ylläpitämistä.

Lipsky (2010) kirjoittaa myös katutason byrokraattien suhteellisesta autonomiasta suhteessa organisaatioon. Byrokraatit eivät aina noudata ylhäältä tulleita käskyjä tai sääntöjä, jos he eivät ole samaa mieltä organisaation tavoitteiden kanssa. Työntekijät

pyrkivät minimoimaan mahdolliset vaarat sekä epämukavuudet työpaikalla ja yrittävät saada työstä mahdollisimman paljon mielihyvää. He voivat myös olla joitakin asiakkaita kohtaan suopeampia kuin toisia, vaikka heiltä vaadittaisiin tasapuolista kohtelua. Tämän suuntaisia sääntörikkkeitä tai organisaation tavoitteista poikkeamisia voidaan nähdä Millerin ja Formin (1964) mukaan sosiaalisen järjestelmän sisällä stressitilanteissa. Työtä ei voida tehdä ilman tällaista sabotaasia ja se on lopulta asia, joka pitää organisaation kasassa ja minkä avulla organisaation tavoitteita pystytään lopulta toteuttamaan. (Miller & Form 1964, 282–283.)

### 2.3. Kasvotyö ja sosiaalisen vuorovaikutuksen liikennesäännöt

Sosiaalitieteissä ihmisten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ovat tutkineet symbolisen interaktionismin edustajat, kuten Mead (1934) ja Blumer (1969). Tutkimuksessani keskityn kuitenkin käyttämään Erving Goffmanin teorioita ihmisten välisistä vuorovaikutuksista, rooleista ja kasvotyöstä. Goffman (1990) määrittelee kasvokkaisen vuorovaikutuksen yksilöiden välisenä vaikutussuhteena, joka ei ole mahdollista ilman toisen läsnäoloa ja joka säätelee käyttäytymistä niin, että osapuolien toiminnot heijastelevat toisiaan. Ihmiset toimivat kasvokkaisissa kontakteissa tiettyjen linjojen mukaisesti. Näitä vuorovaikutuksen sääntöjä hän nimittää vuorovaikutusjärjestykseksi (Goffman 1983). Linja kertoo millaisilla sanattomilla ja sanallisilla teoilla osanottajat ilmaisevat omaa näkemystään ja miten he arvioivat muita osanottajia sekä itseään. Kasvot näyttäytyvät sellaisena minuuden osana, jota näytämme muille vuorovaikutuksessa. Kasvoihin liittyy ihmisen kokemaa sosiaalista arvoa, itsekunnioitusta ja ihmisarvoa. (Goffman 1982.)

Goffmanin (1982) mukaan kasvot eivät ole osa yksilöä sinänsä, vaan ne ovat olennainen osa vuorovaikutusta. Kasvoihin kiinnytään ja kohtaamiset muiden ihmisten kanssa saavat aikaan tuntemuksia riippuen siitä, millaiset kasvot hänelle annetaan. Linjat ovat institutionalisoituja, mistä johtuen toimija, jolla on tietynlaisia tunnusmerkkejä, voi odottaa saavansa tietyt kasvot. Kelan asiakaspalvelijat edustavat Kelaa instituutiona ja koko suomalaista hyvinvointivaltiota. Asiakkaat odottavat työntekijöiltä erityisiä kasvoja. Vastakohtana kasvojen ylläpitämiselle Goffman (1982) näkee väärät kasvot, kasvojen puuttumisen tai niiden menettämisen. Väärät kasvot syntyvät tilanteessa, jossa poiketaan linjasta ja muiden osallistujien odotuksista. Kasvojen puuttuminen on

mahdollista sellaisessa tilanteessa, johon yksilö tulee valmistautumatta, ilman linjaa. Väärät kasvot ja kasvojen puuttuminen voivat johtaa häpeän ja voimattomuuden tunteisiin ja voivat vaikuttaa yksilön maineeseen. Minäkuvan vaarantuminen aiheuttaa huonoa oloa ja vaikuttaa yksilön esiintymistapaan tulevaisuudessa. Tällaisen jälkeen on vaikeaa saada kerättyä itsensä kasaan.

Goffmanin (1982) mukaan kasvojen säilyttäminen ei ole vuorovaikutuksen tavoitteena, vaan sen edellytyksenä. Kasvotyö on kasvojen ylläpitoa, vuorovaikutuksen osapuolten kasvojen suojelua. Goffmanille kasvojen ylläpitoon vaadittava työ on kuin sosiaalisen vuorovaikutuksen liikennesääntöjen noudattamista. Vuorovaikutuksessa kasvotyö on kahden suuntaista: pyritään säilyttämään omat ja myös toisen kasvot. Toista ei lähdetä häpäisemään. Vuorovaikutuksessa säännöt ovat sellaiset, että osallistujien linjanmukaisia rooleja pyritään kunnioittamaan, vaikka ne tuntuisivat vääriltä. Omia kasvoja puolustetaan ja toisen kasvoja suojellaan. Omista kasvoista halutaan pitää kiinni kiintymyksestä siihen minäkuvaan, mitä ne edustavat, mutta myös kunniaa, ylpeydestä ja siitä vallasta mitä ne symboloivat. Toisen kasvojen suojelu lähtee kiintymyksestä toisen kasvoihin, moraaliseen oikeutukseen tai siitä pelosta, että niiden menettäminen voisi johtaa välikohtaukseen. Kelan asiakaspalvelun ylläpitävissä ja haastavissa tilanteissa kasvojen ylläpito tai kasvojen oikea valinta voi olla vaikeaa niin työntekijöillä kuin asiakkaillakin. Tutkimuksessani olen kiinnostunut enemmän asiakaspalvelijoiden kasvotyöstä, mutta myös siitä, miten virkailijat voivat pyrkiä toimillaan ylläpitämään asiakkaankin kasvot.

Kasvotyöllä tarkoitetaan Goffmanin (1982) mukaan tekoja, joilla toimintaa yritetään yhteen sovittaa toisen kasvojen kanssa. Samalla pyritään estämään tilanteet, jotka voisivat uhata osapuolten kasvoja. Kasvotyö on Kelassa yleensä näkymätöntä ja tiedostamatonta, paitsi kun on ajautettu ongelmiin. Haastatteluilla pyrin saamaan työntekijöitä kertomaan tilanteista, jotka haastavat arjen kasvotyötä. Toisen kasvoja voidaan loukata vahingossa, tarkoituksella ja ilkeästi tai suunnittelematta spontaanisti. Kasvotyötä voidaan tehdä välttelyllä, korjaamisella ja pisteiden keruulla. Välttelyllä pyritään varomaan tilanteita, missä kasvot voisivat olla uhattuina. Kelan asiakaspalvelussa tämä ei ole yleensä mahdollista, vaan jokainen asiakaskohtaaminen saattaa olla uhkana kasvoille. Korjaaminen tarkoittaa epäonnistuneeseen tilanteeseen puuttumista ja vahingon vähentämistä. Goffmanille vuorovaikutustilanteet ovat rituaaleja, joissa tunteet on sidottu

minään ja, missä minuus esitetään pyhien kasvojen kautta. Korjaamisen vaiheet ovat haaste, tarjous, hyväksyntä ja kiitos, eli erilaisilla katumuksen osoittamisilla ja jopa rangaistuksilla yritetään palauttaa rikkoutuneet kasvot. Haastavatkin asiakaskohtaamiset Kelassa voivat päättyä kiitoksiin, kun asia on selvitetty asiakkaalle. Kelassa käytössä oleva nollatoleranssilinjaus, jonka mukaan asiointi voidaan lopettaa, mikäli asiakas käyttäytyy epäasiattomasti huomatuksista huolimatta, antaa sekin asiakkaalle mahdollisuuden korjata käytöstään tilanteeseen sopivaksi. Kolmas ja viimeinen kasvotyön muoto on pisteiden keruu. Sillä Goffman tarkoittaa aggressiivista kilvoittelua, jossa tavoitteena on pönkittää omia asioita ja osoittaa jokaisella tavalla itsensä toista osanottajaa paremmaksi. Se johtaa usein häviäjällä kasvojen menettämiseen. Väitän, että myös tämän tyylistä kasvotyötä tapahtuu Kelan palvelupisteissä, kun asiakaspalvelija ja asiakas yrittävät todistella omaa näkökulmaansa oikeaksi. Asioinnin ajautuessa umpikujaan, voi asiakaspalvelija joutua lopettamaan tilanteen, mikä sekin voidaan nähdä yhtenä kasvotyön muotona. Tilanteen lopettaminen vaatii virkailijalta pelisilmää, eikä ole aina yksinkertaista.

Teoksessa *The Presentation of Self in Everyday Life* (1990) Goffman käsittelee ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sosiaalista maailmaa teatteriesityksenä dramaturgisesta näkökulmasta. Tätä viitekehystä voidaan käyttää hänen mukaansa missä tahansa sosiaalisessa järjestelmässä. Goffman on kiinnostunut siitä, miten yksilö esittää itseään muille ja minkälaisia vaikutelmia tämä pitää yllä. Kelan palveluasiantuntijat pohtivat haastatteluissani minkälaisia ominaisuuksia heiltä odotetaan. Esiin nousee näkemyksiä asiantuntemuksesta, oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, tehokkuudesta sekä oman persoonan liittamisestä osaksi työroolia.

Vuorovaikutuksen lisäksi Goffman (1990) käyttää muita käsitteitä. Esitys (*performance*) on yksilön pyrkimystä vaikuttaa toiseen ihmiseen näyttämöllä (*stage*). Näyttämöllä esiintyjillä on käytössä erilaisia rooleja (*roles*), joista osa on aitoja ja jotkut näyteltyjä. Sosiaaliseen rooliin (*social role*) kuuluu oikeuksia ja velvollisuuksia. Kelan asiakaspalvelussa tapahtuvat asioinnit haastavat työntekijöitä pysymään rooleissaan, jotka muodostuvat asiakaspalvelijoiden omista persoonista ja näkemyksistä omasta ammattiminästä. Julkisivulla (*front*) Goffman tarkoittaa näyttämöä sellaisena, miltä se näyttäytyy muille sitä seuraaville katsojille. Julkisivua voidaan muovata esimerkiksi lavastuksella (*setting*), jolla hän tarkoittaa tilaa, jossa esitys tapahtuu. Lavastuksena tutkimissani

palvelupisteissä on toimistojen sisätila, aula ja tiskit. Tärkeää on se, miten esimerkiksi asiakaskoneet on tilaan aseteltu, millaisissa vuorovaikutuksissa tiskejä käytetään, missä kohtaa aulaa asiakkaat kohdataan ensimmäisen kerran, mutta myös tilan koko. Julkisivun vastakohtana Goffman kirjoittaa taustatilasta (*backstage*). Se on aluetta, johon katsojilla ei ole pääsyä ja missä valmistellaan tulevaa esitystä. Siellä rentoudutaan ja voidaan käyttäytyä työroolista poiketen, ilman että katsojat ovat sitä todistamassa. Kelan palvelupisteiden taustatiloissa puretaan asiakaskohtaamisia, tuetaan kollegoita, viljellään huumoria ja käydään kysymässä neuvoja. Goffmanin näistä käsitteistä omassa tutkimuksessani korostuu taustatilan merkitys, mutta myös roolit ja julkisivu, jossa asiakkaat kohdataan. Rooleihin liittyen käytän myös roolietäisyyden käsitettä (Goffman 1961). Tällä Goffman tarkoittaa, että omaa roolia voidaan tarkastella jonkun toisen näkökulmasta ulkopuolisin silmin. Asiakkaan negatiivinen palaute ei välttämättä kohdistu palveluasiantuntijan persoonaan vaan työntekijään, joka edustaa Kelaa ja suomalaista hyvinvointivaltiota. Asiakkaan kanssa voidaan ottaa etäisyyttä roolista olemalla tämän kanssa samaa mieltä esimerkiksi epäoikeudenmukaisiksi koetuista laeista. Myös edellä mainittu taustatila soveltuu etäisyyden ottoon, sillä siellä voidaan käyttäytyä eri tavoin kuin näyttämöllä.

## 2.4. Tunnettyö ja tunnesäännöt asiakaspalvelussa

Arlie Russell Hochschild kirjoittaa teoksessaan *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (2012) niin sanotusta tunnetyöstä (*emotional labour*). Hän ottaa lähtökohdaksi Goffmanin ajatukset kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta. Hochschildin mukaan tunnetyötä tekevillä tunne ja sen välittäminen asiakkaille on olennainen osa työtä. Tällaisessa asiakaspalvelutyössä työntekijä joutuu muokkaamaan, tukahduttamaan ja muuntamaan tunteitaan (Virkki 2004, 225). Hochschildin tutkimuksen kohteena olivat Delta Airlines -yhtiön lentoemännät. Kelan asiakaspalvelussa tunne on vahvasti läsnä vuorovaikutustilanteissa.

Työhön liitetty tunteet voivat olla Hochschildin (2012) mukaan luonnollisia tai niitä voidaan käyttää instrumentaalisesti jonkun asian saavuttamiseksi. Hän näkee, että luonnollinen tapa näyttää tunteita, kuten Rousseau'n (2010) jalolla villillä, ei välttämättä



ole henkisesti kestävä lentoemännillä, mutta tämä pätee myös muihin asiakaspalvelutyöntekijöihin (ks. esim. Bolton 2001). Delta Airlinesin työntekijät kokivat stressiä, koska joutuivat asioimaan inhottavien asiakkaiden kanssa. Tällaisten kohtaamisten jälkeen lentoemännän sydän alkoi hakata, tämän teki mieli lyödä asiakasta, itkeä ja niin edelleen. Työntekijät alkoivat kehitellä erilaisia tapoja pitää tunteensa piilossa, esimerkiksi kuvittelemalla asiakkaiden tilanteen sellaiseksi, joka oikeuttaisi sietämättömän käytöksen. Keinoiksi Hochschild mainitsi pintanäyttelemisen (*surface acting*) ja syvänäyttelemisen (*deep acting*). Ensimmäisessä tunteita piilotetaan ja esitetään jotain muuta, kuin miltä itsestä tuntuu. Ilmeet ja olemus tuntuvat näyttelijälle päälle liimattuina. Syvänäyttely sen sijaan on myös oman itsensä pettämistä ja tunteiden kehottamista näyttäytymään tietynlaisella tavalla, kuten metodinäyttelijöillä. Kelan asiakaspalvelussa tapahtuu molempien kaltaista näyttelyä.

Samalla tavalla, miten Goffmanin (1983) vuorovaikutuksessa on omat sääntönsä, kirjoittaa Hochschild (2012) tunnesäännöistä (*feeling rules*). Ne ovat etukäteen määriteltyjä sääntöjä siitä, millä tavoin meidän tulisi tuntea erilaisissa tilanteissa. Ero siinä, mitä tunteita työntekijä näyttää ja mitä hän tuntee sisällään voi saada aikaan räsytystä. Tällaisessa tapauksessa yritetään joko muuttaa sitä mitä tunnetaan tai sitä mitä teeskennellään. Työn vaatimukset aiheuttavat yleensä sen, että tunnetta joudutaan muuttamaan, mikä voi vieraannuttaa työntekijän paitsi kasvoistaan, myös tunteistaan.

Lentoemännillä työ vaatii Hochschildin (2012) mukaan kollektiivista emotionaalista purkua. Se näyttäytyy huumorina ja yhteisenä tunteiden nostattamisena sekä kannustamisena. Työyhteisön solidaarisuus voi kohottaa työntekijöiden mieltä ja sitä kautta parantaa annetun palvelun laatua. Toinen näkökulma on, että työyhteisössä voidaan purkaa turhautumista asiakkaita ja organisaatiota kohtaan. Hochschild arvioi, että työntekijät voivat suhtautua tekemäänsä työhön tunnetasolla kolmella eri tapaa. Ensimmäisessä tapauksessa tunnetyötä tekevä asiakaspalvelija samaistuu liikaa työhönsä, jolloin riskinä on loppuunpalaminen. Toinen vaihtoehto on, että työntekijä osaa tehdä eroa tekemänsä työn ja omien tunteidensa välille. Uhkana on kuitenkin se, että työntekijä alkaa syyttää itseään siitä, ettei hän tee työtään vilpittömästi. Kolmantena vaihtoehtona Hochschild näkee, että työntekijä osaa ottaa etäisyyttä työhönsä ja näkee tämän pikemminkin positiivisena asiana. Tämä on näistä kolmesta haluttavin vaihtoehto. Jos työntekijällä ei ole valtaa vaikuttaa työoloihinsa, saattavat työntekijöiden tunteet kärjistyä

niin, että he joko palavat loppuun tai kokevat huonoa oloa, kun eivät suhtaudu työhönsä mielestään tarpeeksi tunteella.

Asiakaspalvelijan rooli Kelassa on sellainen, jossa kohdataan kaikenlaisia, mutta myös haastavia asiakkaita. Toki kaikkea ei asiakaspalvelijankaan tarvitse kestää, vaan tämä voi lopettaa epäasialliset tai uhkaavat tilanteet. Työn voi kokea stressaavana tai uuvuttavana, jos antaa asiakkaiden elämäntilanteen tai käytöksen vaikuttaa omiin tunteisiinsa liikaa. Tällainen on uhkana mahdollisesti myös Kelan asiakaspalvelussa työskentelevillä. Uskoisin, että ainakin osalle Kelan työntekijöistä etäisyyden ottaminen on tapa hallita vuorovaikutustilannetta ja omia tunteita. Siinä missä Hochschildin (2012) tutkimilta lentoemänniltä odotettiin tunteiden osoittamista, Kelan työntekijältä odotetaan pikemminkin sitä, ettei tunteita näytetä. Omassa tutkimuksessani tunnettyö kohdistuu siihen saavatko palveluasiantuntijat näyttää ja ilmaista omassa työssään negatiivisia tunteita.

## 2.5. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani olen kiinnostunut kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäkin haluan tarkastella Kelan palvelupisteissä tapahtuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja asiakkaiden välillä kasvotyön ja tunteiden näkökulmasta. Siihen liittyen olen kiinnostunut siitä, millaisia odotuksia osapuolilla on toisistaan ja millä tavalla vaikutelmia pidetään yllä. Pohdin samassa yhteydessä vuorovaikutustilanteissa tehtävän kasvotyön haasteita. Pyrin valottamaan sitä, mitkä asiat tekevät asiakkaista haastavia ja miten asiakkaat haastavat tehtävää kasvotyötä. Kytken kasvutyöhön mukaan tunteet, jotka voivat tehdä siitä haastavaa tai näyttäytyä voimavarana. Toiseksi pyrin kuvailemaan asiakas-kohtaamisten haasteita ja sitä millaisilla apuvälineillä tai strategioilla virkailijat pyrkivät niitä selvittämään. En ole kuitenkaan kiinnostunut omassa tutkimuksessani Raevaaran, Sorjosen ja Lappalaisen (2013) tapaan virkailijoiden kielellisistä vuorovaikutuskäytänteistä. Olen kiinnostunut pikemminkin siitä, miten apuvälineet tai strategiat auttavat organisoimaan arjen kasvotyötä ja sitä, minkälaisia tilanteita asiakaspalvelutilanteissa syntyy. Fokus on palveluasiantuntijoiden käyttämä Oiwa-asiakastietojärjestelmä. Pyrin erityisesti kartoittamaan sitä, miten kasvojen ylläpito ja suojele onnistuvat palvelutapojen raameissa. Kolmanneksi tarkoitukseni on tutkia käytössä

olevan palvelutavan vaikutuksia asiakaskohtaamisten muovautumiseen. Tarkastelemalla näitä palvelutapoja pyrin havainnollistamaan niitä asioita, jotka tekevät työstä kuormittavaa ja sitä, mitkä asiat tekevät työn tekemisestä siedettävämpää. Tutkimuskysymykseni ovat kiteytettynä seuraavat:

- 1) Minkälaisia vaikutelmia Kelan asiakaspalvelun työntekijöiden täytyy pitää yllä asiakkaita kohdatessaan ja minkälaiset asiat haastavat tehtävää kasvotyötä? Entä miten tunteet näyttäytyvät osana kasvotyötä?
- 2) Millaisia keinoja tai käytäntöjä palveluasiantuntijat kehittävät hallitsemaan sitä, millaisia vuorovaikutustilanteita syntyy ja millaista apua organisaatio antaa heille näihin vuorovaikutustilanteisiin.
- 3) Miten asiakkaita kohdataan kahden eri palvelutavan raameissa? Miten käytössä oleva palvelutapa haastaa ja mahdollistaa tehtävää kasvotyötä? Entä miten muutos tukee tai on tukematta työhyvinvointia?

### 3. Aineisto ja analyysi

#### 3.1. Haastatteluaineisto

Keräsin aineistoni haastatteleamalla kahden pääkaupunkiseudun Kelan palvelupisteen asiakaspalvelun työntekijöitä. Näistä työntekijöistä käytän tutkimuksessani myös nimityksiä palveluasiantuntija, asiakaspalvelija ja virkailija.

Haastattelut ovat tämän kaltaisessa laadullisessa tutkimuksessa empiirinen keino saada aineistoa asiakaspalvelun työntekijöiden omista subjektiivisista näkemyksistä. Omassa tutkimuksessani haastateltavien oma ääni rikastaa analyysia. Työntekijät pääsevät kuvailemaan asiakaskohtaamisia ja niissä tehtävää kasvotyötä, mutta myös näkemyksiä asiakaspalvelijoihin liitetystä vaikutelmista ja työssä näyttäytyviä tunteita. Näiden kertomusten kautta tutkijalla on mahdollista ymmärtää arkisten tarinoiden taustalla olevia

syvempiä merkityksiä, jotka ovat tutkimukseni kannalta ehdottoman olennaisia (Bartels 2013, 479). Haastattelu soveltuu intiimien tai emotionaalisten aiheiden tutkimiseen ja, kun halutaan kuvaavia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15). Haastattelut pyritään pitämään melko avoimina, jolloin työntekijöiden subjektiivisille näkemyksille vuoro-vaikutuksesta ja kasvotyöstä jää enemmän tilaa. Teemahaastattelut mahdollistavat myös avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin sekä antavat tilaa haastateltavien ajatuksille. Tarkoituksena on välttää liikaa rajaamista kysymyksillä.

Valmista kerättyä ja laadullista aineistoa ei ole olemassa tutkimukseni tarpeisiin. Pyysin ennakkoon tutkimusluvan Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön johtajalta Matti Kujalalta ja ilmoitin tutkimukseni aiheesta Kelan tutkimukseen. Haastatteluaineisto oli mahdollista kerätä työni yhteydessä sovitusti ja työaikana. Ryhmähaastattelun toteuttaminen olisi ollut työajalla mahdotonta, koska työntekijöitä ei voisi irrottaa niin montaa yhtä aikaa pois asiakaspalvelusta. Ajankohdan sopiminen työajan ulkopuolelle olisi ollut myös hankalaa (Eskola & Suoranta 1998, 98). Luonnostelin alkuun, että haastatteluaineistoa olisi hyvä saada kerättyä viideltä haastateltavalta kahdesta eri palvelupisteestä, mutta loppujen lopuksi tein haastatteluja yhteensä 11 kappaletta, niiden keston vaihdellessa 40 minuutista tuntiin. Pyrin valitsemaan haastateltavia siltä pohjalta, että heidän taustansa olisivat keskenään erilaisia. Osalla työhistoriaa Kelassa oli kertynyt jo ajalta ennen kuin perustoimeentulotuki siirrettiin kuntien sosiaalitoimistoista Kelaan. Kela on naisvaltainen työpaikka ja enemmistö haastateltavistani oli naisia. Anonymiteettisistä en täsmennä kuitenkaan asiaa tarkemmin.

Toisessa toimipisteessä oli mahdollista haastatella asiakaspalvelun työntekijöitä heidän omalla työpaikallaan. Kun haastattelupaikka oli tuttu haastateltaville, haastattelutilanteesta tuli toivottavasti turvallinen ja luottamusta herättävä. Valitsin varsinaisen haastattelutilan sellaiseksi, ettei keskeytyksiä tapahtunut. (Eskola & Vastamäki 2001, 28.) Haastattelut toisen palvelupisteen työntekijöiden kanssa tein Kelassa käytössä olevan Skypea kautta aikataulullisista syistä. Haastateltavat olivat tällöin oman tietokoneensa ääressä video- ja ääniyhteyden päässä. Skype-haastattelut sujuivat ongelmitta ja vaativat vain tallennuslupien pyytämisen Kelasta.

Haastatteluissa oli haasteena tehdä kysymyksiä, joista haastateltavat pystyisivät muodostamaan laajoja vastauksia. Tarkoitukseni oli kysellä haastateltavilta heidän

subjektiivisista kokemuksistaan sen lisäksi, että pyrin saamaan tietoa siitä, millä tavalla työtä tehdään. Kun tein kysymyksistä henkilökohtaisempia, oli tavoitteenani estää se, että haastateltavien vastaukset olisivat liian samankaltaisia keskenään. Tässä mielestäni onnistuinkin.

Toisessa palvelupisteessä nauhoitin haastattelut puhelimen avulla ja toisten työntekijöiden kassa tehdyt Skype-haastattelut tallensin pilvipalvelimeen videomuodossa. Mielestäni haastattelutapa ei vaikuttanut merkittäväällä tavalla siihen, millaisia vastauksia haastateltavat antoivat ja litterointi oli Skype-tallennusten tapauksessa jopa helpompaa, kun kuulokemikrofonien ansiosta puheesta sai paremmin selvää. En lähtenyt videoimaan asiakastilaa tutkimuseettisistä syistä. Osa asiakkaista olisi voinut kokea sen ahdistavana tai provosoivana. En lähtenyt tekemään tässä tutkimuksessa keskusteluanalyysia, mistä syystä videointi ei myöskään ollut tarpeen. Havaintomuistiinpanoja en kokenut tarpeellisenä.

Ruusuvuoren ja Tiittalan mukaan nauhoittaminen mahdollistaa sen, että tutkija voi palata keräämänsä aineiston ääreen, jolloin haastatteluista on mahdollisuus löytää uudenlaisia sävyjä. Nauhoittamalla haastattelut voi tutkija myös analysoida niitä ja tehdä muutoksia myöhempiin haastatteluihin. (Ruusuvuori & Tiittala 2005, 14–15.) Nauhoittamisessa on myös muistettava eettiset seikat, sillä haastateltavilta on kysyttävä luvat nauhoitukseen ja nauhoitusten säilyttämiseen. Nauhoitukset on poistettava sen jälkeen, kun niille ei ole enää tutkimuksellista käyttöä.

Haastatteluaineistoa käsitellessä haastateltavien anonymiteetti täytyy suojata. Tämä on erittäin tärkeää, jotta haastattelijan ja haastateltavan välille saadaan luotua luottamuksellinen suhde (Ruusuvuori & Tiittala 2005, 41). Haastateltavien suojaamiseksi myös palvelupisteet kuvataan tutkielmassani anonymisti. Näin ollen haastateltavia on vielä vaikeampaa yhdistää tiettyihin henkilöihin. Päätin olla ilmoittamatta käyttämieni sitaattien yhteydessä haastateltavien sukupuolta, ikää, taustatietoja tai vastaavia, sillä halusin suojata anonymiteettiä. En ollut myöskään kiinnostunut tämän mittakaavan tutkimuksessa iän ja sukupuolen vaikutuksista asiakaskohtaamiseen, elleivät haastatellut ottaneet asiaa itse puheeksi.

Tutkimuksen valmistuessa kaikki palvelupisteet ovat siirtyneet uuteen palvelutapaan, jolloin henkilöiden yhdistäminen tutkimukseen on vaikeampaa. Tein haastateltaville selväksi sen, ettei heidän antamistaan vastauksista koidu heille mitään haittaa työssään. Selvensin myös, että teen tutkimusta Helsingin yliopiston opiskelijana eikä Kelan työntekijänä. Näen, että kaksoisroolini on eduksi tutkimusta tehdessä, sillä kysymysten tekeminen oli helpompaa, kun asiasta on omaa henkilökohtaista kokemusta. Osan työntekijöistä tunsin henkilökohtaisesti, mutta en kokenut, että tällä olisi ollut merkitystä haastattelutilanteiden muodostumiseen. Haastattelutilanne muistutti monella tapaa goffmanilaista taustatilaa, missä päästiin puhumaan asiakaskohtaamisista kaunistelematta ja kasvot riisuttuina. Pyrin siihen, että ilmapiiri olisi rento ja, että olisi mahdollisuus jutustella, kuten vaikka kahvitunnin aikana. Tämä tavoite täyttyi.

Tekemiini haastatteluihin sisältyy rajoituksia, kuten kaikkiin tutkimuksiin, mutta niiden kanssa on elettävä. Haastateltavien voi olla vaikea kertoa sellaisista työhön liittyvistä asioista, jotka ovat arkisia tai rutiininomaisia. Haastateltavat saattavat esittää itseään positiivisessa valossa, mutta tätä tapahtuu luultavasti yhtä lailla vieraalle haastattelijalle puhuttaessa. Näiden suhteen en nähnyt ongelmia omassa tutkimuksessani.

### 3.2. Analyysin vaiheet

Analyysin tarkoituksena on eritellä, jäsentää ja tarkastella aineistoa, mikä auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Silvasti 2014, 37). Omassa tutkimuksessani käytän aineiston lähestymiseen sisällönanalyysia, jonka avulla on mahdollista järjestää kerätty haastatteluaineisto kompaktiin ja selkeään pakettiin. Diskurssianalyysista poiketen sisällönanalyysi on kiinnostunut tekstin merkityksien etsimisestä eikä niiden tuottamisesta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kerättyä aineistoa on mahdollista lähestyä ja analysoida aineistolähtöisesti ilman teoreettisia olettamuksia tai tarkastella aineistoa teoreettisesta näkökulmasta käsin (Eskola & Suoranta 1998, 153). Usein puhutaan induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysista. Tällainen jaottelu voidaan nähdä kuitenkin ongelmallisena, kun ajatellaan, ettei uutta teoriaa voi syntyä pelkästään havainnoista. Kolmanneksi tavaksi lähestyä aineistoa on nostettu abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa

analyysissä teoria toimii apuvälineenä, mutta analyysia ei tehdä puhtaasti sen perusteella. Aikaisemmin omaksutun tiedon voidaan tällöin nähdä avaavan uudenlaisia näkemyksiä aineiston lähestymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Omassa tutkimuksessani aloitan analyysin muodostamalla oletuksia keräämästäni aineistosta. Lähden sitten koettelemaan näitä oletuksia käsitteiden kautta, jotka nousevat valitsemastani teoreettisesta viitekehyksestä. Sisällönanalyysia ohjaavat siinä tapauksessa nämä käsitteet ja niihin perustuvat tutkimuskysymykset.

Ennen varsinaista analyysia keräämäni haastatteluaineisto oli litteroitava tekstimuotoon. Sopivan tarkkuuden määrittelevät tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa (Ruusuvaori 2010, 424). Litterointi tehtiin sanatarkasti, mikä on sisällönanalyysille riittävä tarkkuus. Mukaan otettiin myös kohdat missä haastateltava esimerkiksi naurahti merkityksellisesti. Sen sijaan erilaisia täytesanoja, kuten ”niinku” oli mahdollista poistaa tekstistä. (Silvasti 2014, 36.) Tekstimuotoon käännettyä aineistoa kertyi yhteensä 180 sivua.

Kun haastattelut oli saatu tekstimuotoon, luin niitä läpi paperilla ja laitoin marginaaliin omia merkintöjäni. Tutkielman kannalta turhalta ja epärelevantilta vaikuttanut osa aineistosta rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Tämän mittakaavan tutkimuksessa ei ollut mahdollista käsitellä kaikkea sitä tietoa, mitä sain haastateltavilta. Aineistoni kautta voitaisiin lähteä tutkimaan muun muassa työhyvinvointiaspektia vielä paljon tarkemmin. Samalla mietin sitä, mitkä asiat haastatteluissa olivat odotettuja, mitkä yllättäviä ja mitkä asiat jäivät mainitsematta kokonaan. (Silvasti 2014, 37–38, ks. myös Becker 1998.) Siirsin tekstimuotoisen aineiston Atlas.TI-ohjelmaan siten, että eri haastattelut lisättiin sinne eri tiedostoina. Tämä helpotti eri haastateltavien ja palvelupisteiden vertailua tutkielmassani.

Marginaaliin viedyt merkinnät auttoivat muodostamaan erilaisia koodeja, jonka tarkoituksena oli auttaa aineiston jäsentämisessä ja luokittelussa. Nämä Atlas.TI-ohjelmaan luodut koodit olivat sellaisia käsitteitä, jotka kuvasivat ilmiötä hyvin ja tukeutuivat alustaviin tutkimuskysymyksiini. Näiden koodien avulla on sitten helpompaa alkaa muodostaa laajempia teemoja. Valitsemani lähestymistapa yhdistää aineisto- ja teorialähtöisiä tapoja koodata aineistoa. Tällöin esimerkiksi tutkijan oma tieto voi ohjata koodausta. Luodut koodit eivät ole kuitenkaan lopullisia, vaan niitä voi jatkotyöstää.

Tutkimuskirjallisuuden lukeminen muovaa koodistoa. (Silvasti 2014, 38–44.) Alussa koodeja syntyi kaiken kaikkiaan 186 eri koodia. Hyvin läheisiltä näyttäneet eri koodit yhdistettiin toisiin, jolloin lopullisia koodeja jäi jäljelle noin 150. Koodit auttoivat jäsentämään aineistoa siten, että pystyin tarkastelemaan ja vertailemaan eri haastateltavien näkemyksiä samoista asioista, kuten esimerkiksi kuormittumisesta.

Koodien lisäksi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tärkeässä asemassa ovat teemat, jotka ovat aineistosta löytyviä laajempia asiakokonaisuuksia. Samalla haastateltujen tuottamat merkitykset vaihtelevat näiden kokonaisuuksien sisällä. Tarkoituksena on, että analyysillä pystytään ohjaamaan huomiota ilmiön olennaisuuksiin, jotka tutkimusongelma ja -kysymykset ovat määritelleet. Teemoittelun ansiosta analyysin teko helpottuu. (Eskola & Vastamäki 2001, 40–41.) Aineistosta nousi teemoiksi muun muassa työntekijöiden näkemykset työssä tarvittavista ominaisuuksista, työhön liittyvistä tunteista ja työpaikalla tehtävästä kasvotyöstä.

### 3.3. Vertaileva tapaustutkimus – Aulanko ja Vuorola

Päädyin rakentamaan kuvaamastani ilmiöstä tapaustutkimuksen. Tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan syvällisesti sosiaalista ilmiötä, joka on aikaan ja paikkaan sidottu (Ragin 1992). Tapaustutkimus tulee lähelle tosielämää ja sisältää yksityiskohtauksia kuvauksia tarkasteltavasta ilmiöstä. Eysenckin (1976) mukaan yksittäisiä tapauksia tutkimalla voidaan oppia. Flyvbjerg (2006) näkee, että tapaustutkimusta on perinteisesti kuvattu tutkimuksena, jossa otetaan yksityiskohtaisesti esimerkkejä tietystä ilmiöstä ja saatuja hypoteeseja voidaan myöhemmin testata. Jotkut oletukset ovat sellaisia, joihin myöhemmät tutkimukset voivat pyrkiä vastaamaan. Flyvbjergin mielestä sosiaalitieteet eivät ole pystyneet tuottamaan yleistä ja kontekstista riippumatonta teoriaa, vaan hänen mielestään tarvitaan kontekstisidonnaista tutkimusta, jotta tietoa voidaan tuottaa. Tässä hän mainitsee hyvänä esimerkkinä tapaustutkimuksen.

Vertailevaa tutkimusta tehdessä Flyvbjerg (2006) näkee, että tutkittavien kohteiden tulee olla toisistaan poikkeavia ja erityisiä. Tyypillinen esimerkki ei ole tutkimuksen kannalta aina paras vaihtoehto, vaan parempi olisi löytää kriittisiä tapauksia, jotka ovat mahdollisimman valaisevia tiettyjen ongelmien avaamiseen. Omassa tutkimuksessani



käytössä oleva palvelutapa on mielenkiintoinen vertailuväline, sillä se muovaa asiakas-kohtaamisia ja voi vaikuttaa moneen eri asiaan työpaikalla. Mielenkiintoista on esittää erilaisia olettamuksia palvelutavan vaikutuksista ja analyysin kautta joko todistaa niitä oikeaksi tai kumota niitä. Ennakko-olettamukset eivät tee tutkimuksesta mitenkään vähempiarvoista, vaan päinvastoin. Tärkeintä on, että ennakko-oletuksia tarkastellaan kriittisesti aineiston avulla. Tutkijan subjektiiviset näkemykset vaikuttavat muissakin kuin laadullisissa tutkimuksissa. Tapaustutkimuksessa olisi hyvä käyttää falsifikaatiota, kun väitteitä pyritään osoittamaan epäpäteviksi. Flyvbjerg kirjoittaa tässä yhteydessä Karl Popperin (1959) käyttämistä niin sanotuista mustista joutsenista. Kaikki joutsenet eivät voi olla valkoisia, mikäli joukosta löytyy yksikin musta. Yksittäisten tapausten perusteella voidaan kyseenalaistaa yleistys, kuten joutsenten tapauksessa.

Tapaustutkimukset sisältävät Flyvbjergin (2006) mukaan huomattavan paljon narratiivia, mikä rikastuttaa tutkimusta. Tarkasti kuvatut tapaukset ovat monella tapaa mielenkiintoisempia kuin yleistävät teoriat. Näkyvän lisäksi tutkitaan Goffmanin (1963) määrittelemää taustatilaa, mikä ei ole tarkoitettu kaikkien silmille. Omassa tutkimuksessani teen haastateltavien kertomuksista lainauksia, minkä näen tekevän tulosluvusta runsaampaa, kun työntekijät pääsevät kertomaan kukin eri tavoin omista näkemyksistään.

Kelan palvelupisteisiin vertautuvaa katutason byrokratioista tehtyä aiempaa vertailevaa tutkimusta on tehty suhteellisen vähän (Hupe & Buffat 2014). Vertailevan tutkimuksen teko on kuitenkin tärkeää, kun etsitään yhteyksiä sen välillä mitä tapahtuu ja miten se vaikuttaa toimintaan. Hupe ja Buffat käyttävät julkis palvelukuilun (*public service gap*) käsitettä kirjoittaessaan siitä, miten katutason byrokraateilta vaaditut odotukset ja heille annetut resurssit eivät kohtaa. Termin avulla päästään tutkimaan sitä, miten muutokset tapahtuvat ajassa. (Hupe & Buffat 2014, 549–564.)

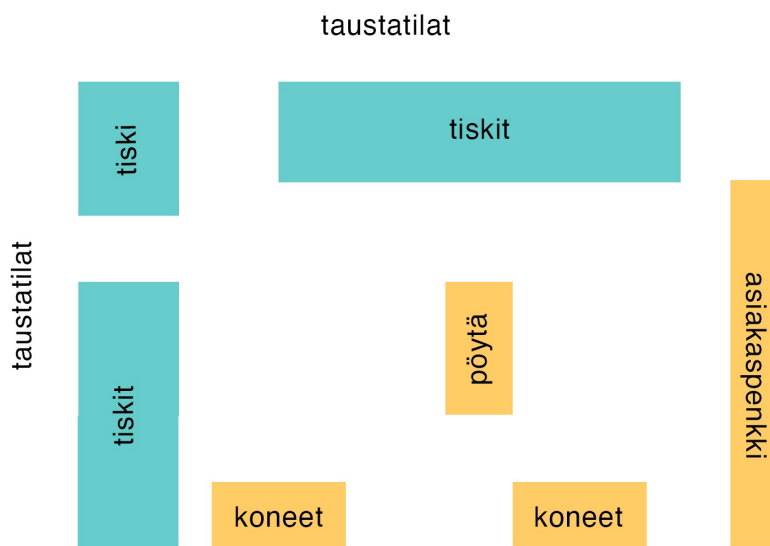
Miten tarkasteltavat palvelupisteet Aulanko ja Vuorola sitten eroavat toisistaan? Palvelupisteissä on eri palvelutavasta johtuen käytössä erilaisia tapoja palvella asiakasta. Havainnollistan palvelupisteiden yksityiskohtia kahden kuvan (ks. kuva 1 ja kuva 2) avulla. Anonymiteetin suojelemiseksi en ole ottanut mallia Aulangon ja Vuorolan todellisista tilajärjestelyistä. Vuorolassa käytössä ovat vuoronumeropalvelu, aulapalvelu sekä toimisto- ja puhelinajanvaraukset. Aulangolla vuoronumerolaite on otettu pois ja sen

sijasta henkilökunta työskentelee aulassa ja ajanvarauksilla. Muita käytössä olevia palvelukanavia Kelassa ovat erilaiset puhelinpalvelunumerot, joita oli saatavilla kotimaisten kielten lisäksi haastatteluhetkellä arabian, somalin ja venäjän kielellä. Nämä puhelinpalvelut lopetettiin myöhemmin joulukuussa 2019. Sittemmin Kelassa on siirrytty takaisinsoittoihin, joita palveluasiantuntijat tekevät harkintansa mukaan kyseistä kieltä taitaville kollegoilleen. Takaisinsoittoja tehdään arabin, somalin ja venäjän lisäksi darin, farsin/persian ja kurdin kielillä.

Tärkein yksittäinen organisaation tarjoama työväline sekä Aulangolla, että Vuorolassa on Oiwa-järjestelmä. Tämä asiakaspalvelussa ja ratkaisutyössä käytettävä järjestelmä on se, johon Kelassa asioivan asiakkaan tiedot tallennetaan. Järjestelmästä löytyy asiakkaan Kelaan lähettämät sähköiset ja skannatut asiakirjat, etuuspäätökset, vireillä olevat hakemukset ja niiden tila sekä paljon henkilökohtaisia tietoja, kuten perhe- ja osoitetiedot, jotka saadaan sähköisesti Väestötietojärjestelmästä. Asiakaspalvelussa Oiwa toimii siten, että asiakaskontaktin yhteydessä tai sen jälkeen asiakkaan kanssa tehty ja sovitut asiat kirjataan järjestelmään helpottamaan jatkoprosessia. Jos palveluasiantuntija neuvoo asiakasta toimittamaan tehdyn hakemuksen liitteeksi esimerkiksi tiliotteet, on ne kirjattava ylös järjestelmään jatkon varmistusta varten. Vuoronumeropalvelussa ja ajanvarauksissa Oiwa-järjestelmä on työntekijän käytössä, kun tämä asioi tiskillä tai puhelimesta asiakkaan kanssa. Sen sijaan aulassa työskentelevä palveluasiantuntija ei pääse asiakasta kohdatessaan tarkastelemaan tämän tietoja yhtä helposti. Tällaisessa tapauksessa työntekijän pitäisi poistua aulasta taustatiloihin tarkastelemaan asiaa tai käydä asiakkaan kanssa niin sanotulla Oiwa-päätteellä, joita saattaa olla sijoitettuna aulaan muutama kappale. Tämä vaatii palveluasiantuntijalta henkilökohtaista ratkaisua siinä, mikä on asiakkaan palvelukanava.

Asiakkaan kohtaamisen tapojen lisäksi myös tilat poikkeavat toisistaan palvelupisteissä. Vuorolassa (ks. kuva 1) asiakas ottaa vuoronumeron ja jää odottamaan omaa vuoroaan muiden asiakkaiden kanssa asiakaspenkille. Jotkut asiakkaista saadaan kontaktoitua jo aiemmin ja ohjattua toiseen palvelukanavaan. Joku ottaa sisään tullessaan lomakehyllystä etuushakemuksen täytettäväksi ja saattaa hoitaa asiansa itsenäisesti täyttämällä hakemuksen pöydän ääressä. Toiset asiakkaat saattavat pyytää apua aulassa työskenteleviltä palveluasiantuntijoilta ja heitä voidaan avustaa asiakastietokoneidenkin ääressä, joita Vuorolassa on muutamia. Vuoronumeropalvelussa asioivat asiakkaat

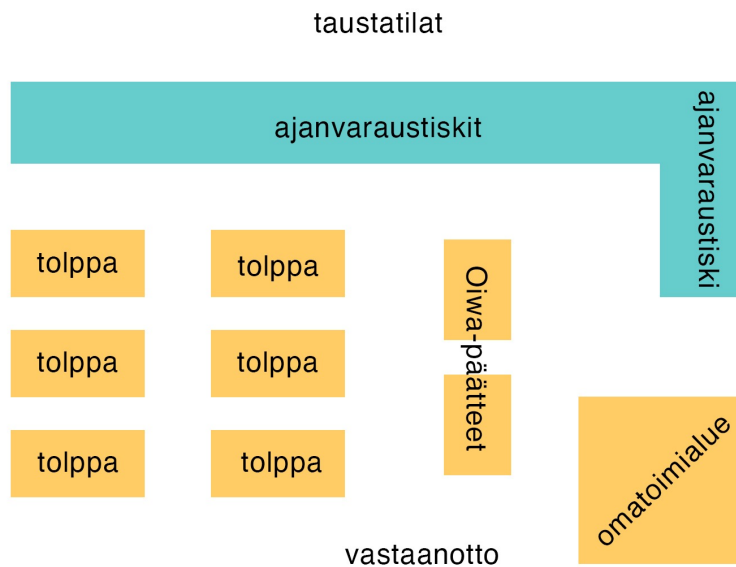
tulevat tiskiin ja istuvat vastatusten palveluasiantuntijaa lasin takana. Dubois'n mukaan tiski erottaa työntekijän ja asiakkaan, kertoo heidän ominaisista rooleistaan, identiteeteistään ja valtasuhteesta (*power differentials*). Tiski on fyysinen paikka, missä valtio ja kansalainen kohtaavat, mutta se voidaan nähdä myös valtion symbolina. (Dubois 2010, ix.) Asioita kirjataan koneelle asiakkaan ollessa läsnä. Tiski tai koppi rajaavat asiakkaan ja työntekijän kohtaamisen kahdenkeskiseksi, joskin työntekijä voi kysyä taustatilasta apua kysymyksiin kollegoilta tai soittaa puhelimella niin sanottuun taustatukeen, joka koostuu muualla toimivista palveluasiantuntijoista. Tiskin takaa avautuu taustatila, sen käyttävät ja virkailijoiden huoneet, joissa myös kirjataan ylös asiakas-kohtauksia, mutta välillä rentoudutaankin. Taustatila on alue, johon voidaan vetäytyä keräämään itseään seuraavaa asiointia varten. Taustatilasta löytyvät lisäksi tulostimet, joille voidaan tulostaa asiakkaiden päätökset kirjallisina.



Kuva 1: Vuorolan tilajärjestelyt

Aulangolla (ks. kuva 2) asiakas kohtaa palvelupisteeseen astuessaan vastaanotto-virkailijan, joka käynnistää keskustelun ("mikä toi sinut tänään Kelaan?"). Asiakas voi tulla asioimaan toimistoajanvarauksella, jolloin tämä siirtyy odottelemaan omaa aikaansa ajanvaraustiskien läheisyyteen, joissa varsinainen ajanvarausasiointi tapahtuu. Joku toimittaa valmiiksi täytetyn hakemuksen palvelupisteen postilaatikkoon. Toinen tulee

täyttämään etuushakemuksen ja tulostaa liitteeksi tiliotteet omatoimisesti omatoimi-alueella. Aulangolle tulee myös asiakkaita, jotka tarvitsevat apua etuushakemusten täyttämiseen tai jotka haluavat tiedustella päätöksistä ja maksuista. Tällöin asiakas ohjataan eteenpäin odottamaan palveluasiantuntijan avustusta. Asiakaspalvelijat ja asiakkaat kohtaavat tällaisissa tapauksissa toisensa yhteisessä tilassa. Tiskiä rajaavan kopin seinämät eivät enää rajoita kohtaamista kahdenkeskiseksi, vaan aulassa avustusta tarvitsevat asiakkaat odottavat niin sanotuilta tolppilla asiakastietokoneiden ääressä vierieressä. Jokaista tolppaa kohden on neljä asiakastietokonetta, jotka on aseteltu niin, että kaksi niistä on vierekkäin ja kaksi näitä vastatusten. Kun asiakkaan kohtaamiseen varattu tila ei ole enää rajattu, asettaa se haasteita asiakaskohtaamiseen ja voi vaikuttaa esimerkiksi käytettävään äänenvoimakkuuteen. Aulassa meteli on kovempi ja meininki hektisempää. Työntekijät auttavat asiakkaita tietokoneiden ääressä ja kiertävät aulassa asiakkaalta toiselle, asiakkaiden pysyessä heille määrättyssä paikassa odottamassa palvelua. Haastavissa kysymyksissä asiakaspalvelija joutuu lähtemään asiakkaan kanssa Oiwa-pisteelle tai taustatilaan etsimään vastauksia kysymyksiinsä kollegoilta tai taustatuesta. Taustatilaan on aulasta pidempi matka kuin tiskistä ja se vaatii asiakkaan jättämisen yksin. Nämä asiat määrittelevät palvelupisteessä tehtävää kasvotyötä.



Kuva 2: Aulangon tilajärjestelyt

## 4. Tulokset

Tässä luvussa esittelen analyysini tulokset vertailemalla keskenään pääkaupunkiseudun Kelan kahden palvelupisteen asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä työstä ja asiakkaiden kohtaamisesta. Käyttämässäni pidemmissä sitaateissa H viittaa haastattelijaan eli minuun ja V vastaajaan tai haastateltavaan. Viittausten perään on myös merkitty se, kummasta palvelupisteestä kyseinen työntekijä on, mikäli tämä on tulosten kannalta olennaista. Lainauksissa esiintyvät nimet ovat pseudonyymeja.

Ensimmäisessä alaluvussa keskityn tarkastelemaan Vuorolan ja Aulangon asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä asiakaskohtaamisista ja siitä, millaisia vaikutelmia työntekijöiden täytyy pitää yllä. Kirjoitan alaluvussa yleisemmin virkailijoiden palvelupisteissä tekemästä kasvotyöstä ja sen haasteista. Olen kiinnostunut myös siitä, miten kasvotyö koetaan tunnetasolla. Toisessa alaluvussa kartoitan sitä, millaisia apuvälineitä ja strategioita kahdessa tarkastelemassani palvelupisteessä käytetään asiakkaita kohdatessa ja hallitessa sitä, millaisia vuorovaikutustilanteita syntyy. Lopuksi kolmannessa alaluvussa kokoon yhteen päätelmät siitä, miten käytössä oleva palvelutapa vaikuttaa tehtävään kasvutyöhön ja onko palvelutavalla vaikutuksia siinä, miten asiakaskohtaukset koetaan. Tarkoitukseni on tarkastella kysymyksiäni siltä kannalta, miten ne vaikuttavat työn kuormittavuuteen. Löytämällä vuorovaikutusta sujuvoittavia keinoja, on mahdollista, että työn kuormittavuutta asiakaspalvelussa voidaan vähentää.

### 4.1. Palveluasiantuntijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutus

#### 4.1.1. Asiakslähtöisyyttä vai byrokratiaa?

Kelan palvelupisteissä työskentelevät palveluasiantuntijat voidaan nähdä katutason byrokraatteina, jotka kohtaavat asiakkaita palvelupisteiden auloissa ja tiskeillä, vuoronumeropalvelussa ja ajanvarauksilla. Nämä vuorovaikutustilanteet voidaan nähdä esityksenä, jossa asiakkailla ja työntekijöillä on omanlaiset roolinsa ja jossa molemmilla ryhmillä on odotuksensa toisista. Asiakkaat odottavat asiantuntijaroolissa olevilta

virikailijoilta taitoa kuunnella ja kykyä vastata esitettyihin kysymyksiin. Heinosen (2009) mukaan Kelan palvelutoiminnan kehityttyä asiakaslähtöisemmäksi, virikailijoilta odotetaan enemmän asiakaspalveluhenkisyttä, eikä heitä nähdä enää vain byrokraatteina, jotka ovat ”*muodollisia, asiallisia ja viileitä*” (Eräsaari 1995, 187). Asiakaspalvelijoilta odotetaan, että he kohtaisivat asiakkaat yksilöllisesti ihmisinä, mutta heillä tulisi olla myös substanssiosaamista. Dubois näkee, että työntekijät ovat samanaikaisesti ”*valtiollisia toimijoita*”, jotka vahvistavat normeja ansaitsevista ja ansaitsemattomista asiakkaista, mutta myös yksilöllisiä sosiaalisia toimijoita, joiden oma identiteetti näkyy vuorovaikutustilanteissa (Dubois 2010, xi).

Haastatellut Kelan asiakaspalvelun työntekijät odottavat asiakkailta asiallista käytöstä, vastuullisuutta, kärsivällisyyttä ja sitä, että he ovat, kuten eräs työntekijä näkee, ”*vastaanottavaisia sille, mitä kerrotaan*”. Odotuksena on se, että asiakkaat ohjeet saatuaan pystyisivät hoitamaan omat etuusasiansa mahdollisimman itsenäisesti. Kelaan tulevat asiakkaat ovat monenlaisissa eri elämäntilanteissa. Joku tulee hakemaan äitiysavustusta, toinen toimittaa lääkärinlausunnon sairauspäivärahaa varten ja kolmas tiedustelee mahdollisuutta asumistukeen. Yhteiskunnassa tapahtuneet rakennemuutokset muuttavat myös virikailijoiden työnkuvaa. Työntekijät joutuvat entistä enemmän kosketuksiin köyhyyden kanssa. (Dubois 2010.)

Perustoimeentulotuen siirto Kelaan vuonna 2017 toi palvelupisteisiin kuntien sosiaali-toimistoista uutta asiakaskuntaa, joka oli yhteiskunnassa kaikista heikoimmassa asemassa. Perustoimeentulotukea hakevat asiakkaat ovatkin yhteydessä Kelaan muita etuuksien hakijoita useammin (Mattila 2019). Kun etuuksia haetaan haastavissa elämäntilanteissa, voi tämä näyttäytyä siinä, että asiakkailla voi olla hankalaa pysyttäytyä odotetuissa rooleissa (Sorjonen 2006b, 222). Kelan palveluasiantuntijat näkevät työn realiteetit, kun kaikki asiakkaat eivät toimi odotusten mukaisesti. Asiakkaat voidaan kokea haastaviksi silloin, kun he haastavat työntekijän ja hyvinvointivaltion kasvoja ja palvelupisteessä tehtävää kasvotyötä, esimerkiksi kyseenalaistamalla työntekijän tai Kelan tehokkuutta ja oikeudenmukaisuutta. Työntekijän voi olla vaikea tukea asiakkaan kasvoja, jos asiakas ei ymmärrä asioita tai jos työntekijä joutuu miettimään sitä, miten voisi olla nolaamatta aggressiivista asiakasta enempää. Tämän tyyppiset haastavat asiakkaat ovat vaikeita siksi, että he tekevät vuorovaikutuksen hankalaksi. Haastavimpina asiakkaina haastateltavat näkivät aggressiiviset asiakkaat, päihteiden käyttäjät, sellaiset,

jotka eivät halua ottaa vastuuta omasta elämäntilanteestaan ja asiakkaat joiden kanssa virkailijoilla ei ole yhteistä kieltä. Yksi Vuorolan työntekijä kuvaili haastavia asiakkaita näin:

*V: Vaikea asiakas näyttäytyy ihmisenä, jonka kanssa mä en pysty kommunikoimaan kunnolla. Että oli se sitten kielitaito tai asiakkaan haluttomuus tai mikä tahansa. En mä koe vihaisia asiakkaita niin vaikeina, jos he ymmärtää, mitä mä heille puhun. Kun taas sitten se ymmärrys, musta se on kaikkein raskainta, koska siinä jää sellainen olo, etten mä tiedä oonko mä tehny mun työni hyvin vai en. (VUOROLA)*

Tiskeissä (ja aulassa) paljastuu ja näyttäytyy suurin osa järjestelmän erheistä sekä viivästyksistä, mikä saa aikaan palvelupisteissä jännitteitä ja haastaa palveluasiantuntijoiden vaikutelmien ylläpitoa. Virkailijat näkevät ja kokevat sosiaalista kurjuutta toimistoissa, mutta asiakkaat näkevät heidän edustavan järjestelmää, josta tämä kurjuus kumpuaa. (Dubois 2010.) Tähän liittyen haastateltavat kertoivat työpaikalla näkyvästä niin sanotusta Kela- tai yhteiskuntavihasta. Jo lähtökohtaisesti tällainen ajattelu haastaa palvelupisteessä tehtävää kasvotyötä. Asiakkaat voivat kokea riippuvuutta ja avuttomuutta järjestelmän edessä (Lipsky 2010).

Koska asiakaspalvelijat edustavat Kelaa organisaationa ja ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, saavat he suurimman määrän lokaakaan niskaansa. Yksi haastatelluista kertoi, että asiakkaat ”turhautuvat tietysti meihin, koska me ollaan Kelan asiakaspalvelu-ihmisiä, jotka he näkee. Ei ne näe niitä ratkaisijoita, niin meille ne avautuu.” Haastateltavat kertoivat, että asiakkaat kritisoiivat muun muassa pitkiä käsittelyaikoja tai kadonneita asiakirjoja, joihin asiakaspalvelun työntekijöillä ei yleensä ole mitään osuutta. Yksi yleisimmästä haastateltavien mainitsemista turhautumista aiheuttavista asioista olivat hylätyt etuuspäätökset. Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että asiakkaiden turhautuminen kohdistuu harvemmin työntekijään ja tämän persoonaan. Työssä jouduttiin ottamaan etäisyyttä ammattiroolista. Näin asian koki työntekijä Aulangolta:

*V: Mä ymmärrän sen, ettei se oo mulle ikinä vihainen se henkilö ja mä koen, että mä pystyn aika hyvin erottaa sen työroolin. Et jos se nyt sanoo jotain rumasti, nii eihän se sitä mulle sano, vaan se sanoo sen semmoiselle fiktiiviselle Kela-työntekijälle, joka on tavallaan meidän välissä. Ei se mua sillä lailla loukkaa, et joku tulee vaikka sanoo rumasti. Mä tiedän, ettei se oikeesti puhu musta. (AULANKO)*

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi Kelalla on strategisena tavoitteena, että ”*työntekijöillä on selkeä ymmärrys erilaisista asiakasryhmistä*” (Kela 2019b). Asiakkaalta pitää saada tieto, mihin ryhmään (työtön, töissä, opiskelija, asuuko vuokralla vai omistus-asunnossa jne.) tämä kuuluu (Bowker & Star 1999). Raevaaran mukaan voi olla ongelmallista lähteä olettamaan jotain asiakkaista (Raevaara 2006, 98–99). Virastoissa asioivia asiakkaita eikä työntekijöitä voida puristaa muotteihin (Dubois 2010). Heitä voidaan kuitenkin luonnehtia sen mukaan, miten usein he asioivat. Mikäli kohdattava asiakas on jo tuttu, on Kelassa mahdollista kohdella asiakasta kuin tyhjää taulua, weberiläisen byrokratian ideaalin mukaisesti ilman olettamuksia tai arvovaroja (Weber 1978). Eräsaaren mukaan asiakkaan ja virkailijan identiteetti rakentuukin vuorovaikutuksen ja asiakkaan virastohistorian perusteella (Eräsaari 1995, 185). Saman työntekijän ja asiakkaan väliset kohtaamiset eivät sinällään ole ainutkertaisia, vaan suhde on muodostunut aiempien asiointien kautta. Jos asiakas on tuttu, se vaikuttaa tehtävään kasvotyöhön joko sujuvoittamalla tai hankaloittamalla sitä. Yksi haastateltu työntekijä muistikin epämiellyttävän tapauksen, jossa tämän ja erään asiakkaan välisestä suhteesta oli muodostunut sellainen, ettei asiakas halunnut enää asioida tämän kanssa.

Asiakkaan ja virkailijan suhde on eriarvoinen, eikä asiakkaille ole yleensä mahdollisuutta vaikuttaa siihen hallinnolliseen kontrolliin, joka heihin kohdistuu. Tämä voi näyttäytyä niin, etteivät asiakkaat tunne esimerkiksi Kelan etuusprosesseja. (Dubois 2010.) Asiakas voi myös luulla, että voi hoitaa yksittäisen asiakaspalvelutyöntekijän kautta asiansa etuus-päätökseen saakka. Asiakkaalla on katsojan rooli, sillä työntekijä on Eräsaaren mukaan se, joka johtaa vuorovaikutustilannetta. Palveluasiantuntijalla on asiakasta enemmän vapauksia ja mahdollisuuksia valmistautua kohtaamiseen, esimerkiksi lukemalla etuus-ohjeita ja kehittämällä strategioita asiakkaiden kohtaamiseen. (Eräsaari 1995, 186.) Dubois näkee, että asiakkaat käyttävät rajattua valtaansa kohtaamisissa suojelemalla itseään. Asiakkaat pyrkivät tähän salaamalla tietoa työntekijöiltä ja pitämällä etäisyyttä valtiota edustavia virkailijoita kohtaan. (Dubois 2010, xi.) Asiakkaat voivat osoittaa järjestelmän tai instituution virheitä ja aiheuttaa vaikeuksia viraston sisällä kyseenalaistamalla sen järjestelyitä. Nämä asiat asettavat haasteita palvelupisteessä tehtävälle kasvutyölle.



#### 4.1.2. Kasvotyö ja tunteet asiakaskohtaamisissa

Astuessaan Kelan palvelupisteen ovista sisään asiakas on Raevaaran ja Sorjosen mukaan yleensä se, joka kertoo käynnin syyn ja aloittaa kohtaamisen palveluasiantuntijan kanssa. Syy esitetään haastateltujen mukaan yleensä lyhyesti (*”miksei rahaa ole tullut tilille? tai ”mikä päätöksessä kestää?”*). Tällaisissa käynneissä asiointi on jo lähtökohtaisesti tunteita herättävää. (Raevaara & Sorjonen 2006a.) Eräs Aulangon työntekijä kuvasi työtään emotionaaliseksi työksi. Hänen mukaansa työtä ei tehdä oikein, jos siihen ei liitä tunteitaan mukaan. Kelan merkitys kansalaisille korostuu haastavissa elämäntilanteissa, mistä syystä asiakkaat ilmaisevat itseään monenlaisilla eri tunteilla asiointien aikana. Sorjosen mukaan *”toimeentulon ydintä koskeva Kelan asiointi saattaa olla yksi keskeinen tunteet esiin tuova tilanne”*. (Sorjonen 2006a, 219.) Asiakaspalvelussa tehtävä työ nähdään haastattelujen perusteella kasvotyönä, jossa pyritään pitämään yllä sekä omat, että asiakkaan kasvot. Tämä tiedostetaan laajalla rintamalla.

Goffmanin (1990) mukaan esittäjän roolisuoritus on asiantuntijuuden ja tunteiden kanssa tasapainottelua. Työntekijä Vuorolasta piti itseään ennen kaikkea asiantuntijana ja kertoi, ettei *”oikein osaa mitään tunteita tuoda asiakastyössä esille, että mulla on aina tavallaan sellainen työrooli”*. Goffman näkee, että liiallinen tunteellisuus voi pilata asiakaskohtaamisen. Kurinalaisella työntekijällä onkin tarvittavaa itsekontrollia. Kasvojen ylläpitäminen vaatii Kelan palveluasiantuntijoilta joskus omien tunteiden piilottamista ja suhtautumista asiakaskohtaamiseen asianmukaisesti, tiettyjen linjojen mukaisesti. Kasvotyöllä suojellaan omia ja toisen kasvoja:

*V: Jos mä huomaan, et joku käyttäytyy huonosti, niin mä tavallaan haluan myös tämän kasvoja suojella sillä, et mä en sillä hetkellä tavallaan heitä takas sitä peiliä mikä olis ehkä oikein loppujen lopuksi tehdä. Mutta ne on vaikeita muuttaa ne tällaiset luontaiset käyttäytymismallit eri tilanteissa. (VUOROLA)*

Asiakkaiden kohtaaminen on näyttelyä, joka tapahtuu Hochschildin (2012) mukaan, joko pinta- tai syvätasolla. Ensimmäisessä tapauksessa Kelan virkailijat saattavat tukahduttaa oikeita tunteitaan ja näyttää asiakkaalle jotain muuta. Tämä pelkkä tunteiden ilmaisu ei riitä. Asiakas voi havaita, mikäli työntekijä vaikuttaa epäaidolta. Jälkimmäisessä asiakaspalvelijat todellakin muuttavat tunteitaan. Kelassa tapahtuvissa asioinneissa työntekijöillä tunnesäännöt kertovat, mitä eri tilanteissa saa ja pitäisi tuntea. Työroolissa ja

arjessa pätevät erilaiset tunnesäännöt, samoin työpaikan julkisivulla ja taustatilassa. Moni haastattelemanasi asiakaspalvelija kertoi tärkeäksi työssä vaadittavaksi ominaisuudeksi empatiakyvyn, mutta toisaalta myös sen, että rajat osataan vetää. Tunteita muokataan asiakaskohtaamisesta toiseen, kun iloisten asioiden kuten äitiysavustusten hakemisesta saatetaan siirtyä seuraavaksi käsittelemään asiakkaan läheisen kuolemaa. Erään haastateltavan mukaan tarvitaan herkkyyttä, että voidaan lukea asiakkaan tunnetila. Työssä, jossa kohdataan asiakkaita hankalissa elämäntilanteissa ei ole mahdollista elää mukana asiakkaiden tunteissa täysillä joka kerta, sillä tämä olisi liian kuormittavaa. Etäisyyden ottaminen työssä auttaa jaksamaan (Hochschild 2012). Toinen työntekijä kertoi, miltä asiakkaan hankala tilanne tuntui:

*V: Tottakai sen tilanne on hirveen ikävä, mutta sitten mä tiedän, että meillä on kuitenkin tuhat ihmistä, joilla on vielä ikävämpi tilanne. Ei sillä kuitenkaan akuuttia hätää ollut. Se on tällä viikolla saamassa ne etuudet ja, et se nyt ei saanut sitä tarkkaa päivää tietää, et kyllä siitä nyt yleensä hengissä selviää. (AULANKO)*

Palveluasiantuntijoilla on omia näkemyksiä siitä, minkälaiset asiat pitävät yllä vaikutelmia hyvästä asiakaspalvelijasta. Etuosasaamisen lisäksi haastateltavien näkemyksissä painottuivat ihmisten kohtaamiseen vaadittavat taidot, kuten taito kuunnella toista. Eräs Aulangolla työskentelevä palveluasiantuntija kertoi näkemyksestään, että jos kohtaaminen ”lähtee väärälle jengalle”, ”ei me päästä oikein tuomaan sitä substanssiakaan siihen”. Palveluasiantuntijoista suurin osa kertoi kysyttäessä tärkeimmäksi työssä vaadittavaksi ominaisuudeksi sen, että asiakasta kohdattaessa työntekijän tulee olla oma itsensä. Koska viraston työntekijät ovat työtä tehdessään suhteellisen itsenäisiä ja, koska heillä on enemmän valtaa suhteessa asiakkaisiin, pystyvät he Duboisin mukaan määrittelemään omaa rooliaan asiakasta enemmän (Dubois 2010, 6). Asiakkaan kohtaaminen aitona omana itsenään voi tehdä varsinaisesti asioinnista sujuvampaa ja auttaa työntekijää ylläpitämään itsevarmoja ja luottavaisia kasvoja. Etäisyyttä omasta ammattiroolista otetaan tällaisessa tapauksessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Se miten paljon asiakkaalle annetaan, riippuu tilanteesta ja asiakkaasta. Haastattelemanasi asiakaspalvelija Aulangolla näki, että asiakkaiden puhuttelu etunimellä herättää asiakkaassa luottamusta ja ”sulattaa jään”. Roolietäisyys näkyi myös siinä, että

asiakkaiden kanssa saatettiin olla yhtä mieltä epäreiluiksi koetuista laeista, kuten aktiivimallista. Työntekijät pyrkivät asiakaskohtaamisten aikana paitsi säilyttämään omat kasvonsa, mutta myös puolustamaan asiakkaan kasvoja. Eräs haastateltava muisteli vuoronumeropalvelun aikana mieleen jäänyttä kohtaamista juuri vankilasta vapautuneen ja asiattomasti käyttäytyneen asiakkaan kanssa näin:

*V: Mä kysyin, että mikä sulla on, mikä harmittaa noin paljon? Että mä ymmärrän, et sul on ollut linnatuomio, ja sit se kertoi mulle koko elämäntarinansa ja kuinka hän kaipaa omia alaikäisiä lapsiaan, kun ei pääse heitä tapaamaan. Se romahti se koko mies siihen ja mä pidin häntä siinä tiskissä tosi pitkään. Hän alkoi itkemään ja sanoi, ettei häntä oo kukaan koskaan kuunnellut ja hän ei oo tohtinut näitä asioita kertoa. - Hän sai sit itkettyä sen tuskansa siitä, mikä siellä oli takana, kasas itensä ja pääsi lähteen siitä pois ja niin kuin sai pitää myös kasvonsa sillä lailla. Oli pyyhkinyt kyyneleet ja kaikki. Tää oli varmaan hänelle semmoinen tärkeä tapaaminen. (AULANKO)*

Vaikka Kelan kaltaisissa virastoissa jaetaan etuuksia, voi Kelan päätökset ja toiminta näyttäytyä sen asiakkaille sanktioina, mikäli tukia on pienennetty tai, jos päätökset on tehty väärin. Koska heikko-osaisimmat ovat kaikista riippuvaisimpia etuuksista, kokevat he Duboisin näkemyksen mukaan nämä vääryydet kaikista pahimmalla tavalla. (Dubois 2010, 4.) Eräs asiakaspalvelun työntekijä Aulangolta kuvasi, että haastavia ovat omapäiset asiakkaat, joilla on ”vääristynyt lakikirja päässä”. Nämä ”umpimieliset Kelan vihaajat” ovat päättäneet jo etukäteen, että Kelan tekemät päätökset on tehty väärin. Heitä on tämän virkailijan mukaan ”vaikea saada luottamaan siihen, että me ollaan heidän puolella ja, että tää asia on oikein tehty, kun se on sitä vänkäämistä”. Nämä asiakkaat ovat haastavia vuorovaikutuksen kannalta, koska he eivät välttämättä kunnioita työntekijän kasvoja tai asemoivat virkailijan tavalla, joka voi näyttäytyä hänestä epämiellyttävänä. Ongelmana voi olla Raevaaran ja Sorjosen mukaan se, etteivät asiakkaat välttämättä tiedä Kelan erilaisista käytänteistä ja siitä, miten tilanteen muuttuminen johtaa etuuksien maksuun (Raevaara & Sorjonen 2006b, 72). Sama työntekijä jatkoi tämän asiakasryhmän kuvaamista seuraavasti:

*V: Ne on just näitä, että missä mun rahat on, miksen mä oo saanut niitä. Se pitää olla tänään tilillä ja miksei mun perusosa tuu tilille, et mulle on luvattu. Ne tietyt fraasit aina toistuu. Massit on luvattu. Ja itse ei oo tehty välttämättä mitään sen eteen, että asiat etenisi sillä lailla kun pitäisi. Ja tää on just sellaista konkreettista vaatimista mitä he esittää meitä kohtaan ja ei sitten välttämättä oo mitään omaa vastuuta otettu. Nää on just nämä samat tyypit, jotka käy tuolla Iltalehden verkkosivuilla räyhäämässä. (AULANKO)*

Työntekijät käyttävät Duboisin (2010) mukaan pelisilmää ja kohtaavat asiakkaita yksilöllisesti esimerkiksi välttämällä joidenkin asiakasryhmien kanssa tiettyjä kysymyksiä tai käyttämällä erilaista kieltä, jotta välttäisivät kiusalliset tilanteet. Tämä pelisilmän käyttäminen alkaa jo vastaanotossa, kun asiakkaalta halutaan tietää asioinnin syytä (*”mikä toi sinut tänään Kelaan?”*). Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kiukustuneiden asiakkaiden kanssa toimiminen voi olla haastavaa. Miten asiakkaiden tunteisiin voidaan sitten vastata? Helpoin tapa säästyä ikäviltä tunteilta olisi välttää haastavia tilanteita palvelupisteissä, mutta tämä olisi samalla haastavinta toteuttaa. Vuoronumeropalvelussa seuraava kutsuttu asiakas voi olla kuka tahansa. Hankalaksi tiedetty asiakas voidaan välttää pyytämällä kollegaa hoitamaan tämän asia. Jos asiakkaat ovat todistamassa työntekijän vaihtamista, voi sekin haastaa vaihtoa pyytäneen kasvoja entisestään. Välttely voi tarkoittaa myös toisen hienovaraista kohtelua ja yhden haastateltavan mukaan *”sosiaalista pelisilmää, et tietää miten puhua hankalille asiakkaille, ja miten olla jos asiakas provosoituu, ettei itse provosoidu”*. Virkailija pystyy Duboisin mukaan säästämään kasvonsa myös, mikäli tämä ei lähde liikaa lupailemaan asiakkaalle (Dubois 2010, 121–126).

Työntekijöiden ja asiakkaiden sujuva vuorovaikutus Kelan aulassa ja tiskillä vaatii toimia molemmilta osapuolilta. Aggressiivisesti käyttäytyvän asiakkaan kuuntelu ja tilanteen sanoitus niin, että tätä yritetään auttaa parhaimman mukaan, voi rauhoittaa asiakasta. Erään Vuorolan työntekijän mukaan taito tulee ennen kaikkea ammattitaidon taidon kautta ja hänen mukaansa, *”kun kohtaa sen asiakkaan niin, että hän kokee itsensä kuulluksi että, hänen asiansa on nyt ymmärretty niin saa sen asiakkaan rauhoitettua, niin sä pystyt mennä sitten siihen palvelutilanteeseen paremmin.”* Epäasiallisesti käyttäytyville asiakkaille annetaan Kelassa yleensä mahdollisuus korjata käytöksensä. Kelassa onkin käytössä niin sanottu nollatoleranssi. Asiakasta voidaan pyytää rauhoittumaan tai tälle voidaan antaa viimeinen varoitus, jolloin asiakkaalla on vielä mahdollisuus pelastaa tilanne, toisin sanoen korjata tilanne, palauttaa rituaalinen tasapainotila ja säilyttää molempien osapuolten kasvot (Goffman 1982). Jotta asiaa lähdetään viemään eteenpäin, vaaditaan asiakkaaltakin tilanteen odottamaa pysähtymistä, kuten seuraavassa tilanteessa:

*V: No jos ajatellaan vaikka sellaista huonosti alkanutta asiointia, et asiakas on aggressiivinen tai ilkeä, niin parhaillaan hän pyytää anteeksi sitä käytöstään ja kiittää siitä palvelusta mitä on saanut. Sehän on hyvä, ja myös se, että jos ajatellaan Kelan näkökulmasta niin, että hän ymmärtää mitä on tapahtunut ja miksi on tapahtunut. Mut mun mielestä nää on aina puhumistaitoja myös, että saadaan se ihminen rauhoittumaan ja seuraavan kerran hän osaa sitten käyttäytyä kunnolla. (AULANKO)*

Haastavia kasvotyötä vaativia asiakaskohtaamisia tapahtuu Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalvelussa ”jos ei päivittäin niin viikoittain”. Yleensä asiakkaiden mielipaha on enemmänkin passiivis-aggressiivisuutta. Tällöin he voivat lähteä erään Aulangon virkailijan mukaan haastamaan työntekijän asiantuntijuutta tai he saattavat iskeä huomionsa työntekijän ikään tai sukupuoleen. Tällaisissa tapauksissa on siirrytty välttelevästä tai korjaavasta kasvutyöstä aggressiiviseen kasvojen käyttöön, niin sanottuun pisteiden keruuseen (Goffman 1982). Vaikka suurin osa asiakaspalvelun työntekijöiden saamasta negatiivisesta palautteesta onkin organisaation kohdistuvaa, saavat he välillä myös palautetta, joka on tarkoitettu heille henkilökohtaisesti. Roolietäisyyttä on mahdollista ottaa myös omassa mielessä, kuten eräs työntekijä, joka näki, että harvoin tällaiselta näyttävä palaute kohdistuu kuitenkin persoonaan:

*V: Eihän se mua henkilönä arvostele, vaan se arvostelee mun työtä ja yleensä sen tavoite on parantaa sitä mun työtä ja se on myös kaikkien etu. Käytin joskus sellaista kuvanveistäjäesimerkkiä, et kun hän veistää kivistä jonkun esineen tai patsaan, niin jos sitä pitää korjata niin korjataan sitä patsasta eikä sitä kivenveistäjää, että tavallaan se työ on semmonen rooli tai fiktiivinen olio, jota me kontrolloidaan, niin sit jos sitä loukkaa tai jos sille antaa palautetta, kritiikkiä tai kehitysehdotuksia nii sit me voidaan kuljettaa sitä roolia tavallaan johonkin suuntaan. (AULANKO)*

Jotkut saavat kuulla työpaikalla työttömyyttä, mutta joskus myös rumempaa tekstiä. Henkilökohtaisuuksiin menevät kommentit voivat tuntua pahalta, vaikka virkailija kokisikin muuten itsenä ammattilaiseksi työssään. Seuraava työntekijä mietti myös omaan persoonaan kohdistuvaa palautetta ja roolietäisyyttä:

*V: No onhan muakin haukuttu vaikka miksikä. On ollut tyhmää ja idioottia ja huoraa ja mitä kaikkea. Mutta niinkun, et siitä mitä miettii, kun oon aloittanu niin jollain tapaa on osannu sitä ammattiminää kehittää, että periaatteessa on tai oppii erottamaan sen, että tää on se mun työminä ja tää on se oikea minä. Et kyllähän mulla on tietynlainen, en mä tiedä voink mä sanoa, kuori. Mut se, että jotenkin, mitä pidempään on ollut töissä, niin siinä oppii ehkä sen eron, ettei se nyt ole juuri minuun kohdistuvaa. Mut sitten jotenkin välillä tuntuu, että et sit et asiakkaat saattaa heittää jotakin semmosta kommenttia, joka on sitten*

*taas ihan täysin työhön liittymätöntä. Siis kuitenkin saattaa olla semmosia heittoja, mitkä osuu itseensä tosi kovaa. Et osuu semmoiseen arkaan kohtaan, nii niitä on sit taas ehkä jollai tapaa hankalampi ymmärtää, että minkä takia, tai miten tää nyt oli välttämätöntä sinun asian edistämiseksi tai hoitamiseksi. (AULANKO)*

Joissain tapauksissa aggressiivisuus nousee enemmän esille ja joskus asiointi joudutaan lopettamaan kesken. Vaikka tunteita on useamman haastateltavan mukaan sallittua ja toivottuakin näyttää, pidettiin asiakkaalle huutamista melko yksimielisesti sellaisena asiana, joka voi johtaa molempien kasvojen menettämiseen. Yksi asiantuntija kuvasi kuitenkin tilannetta, missä asiakas oli alkanut haukkua toista työntekijää ja tönimään tietokoneen näyttöä nurin. Siinä tilanteessa asiakkaalle huutaminen nähtiin oikeutetuksi. Aulangon työntekijä korosti aste-eroja asiakkaiden kohtaamisessa ja, joskus oli tarvetta myös korottaa ääntä. Hän kertoi ensin punnitsevansa tilannetta, ”*että tää henkilö pystyy kuulla tän näin, etten mä missään nimessä ala toiselle henkilölle tekee niin, jos mä en pysty arvioimaan sitä tilannetta, että nyt se vaatii sen*”. Kelasta poistettu asiakas joutuu hoitaa asiansa jollain muulla tavoin, kun palvelupisteen työntekijän kanssa keskustelemalla. Nollatoleranssilinjaus voidaan nähdä organisaation strategiana auttaa työntekijöitä kohtaamaan haastavia asiakkaita. Välillä linjaa on kuitenkin hankala noudattaa omassa työssä ja pitää siitä kiinni kollektiivisesti:

*V: Mitä pidemmälle me annetaan sen mennä niin myös asiakkaat oppii, et ne voi käyttäytyä täällä sitten ihan miten tahansa meitä kohtaan. Mutta siihen vielä enemmän jotenkin semmoista painotusta oikeesti, että jos tilanne on tämä, niin sit on oikeus päättää se asiointitilanne. Niinku meillä onkin, mutta vielä kun musta tuntuu, että se joskus tuppaa vähän unohtumaan. Sit myös se, että asiakas voi käyttäytyä ihan millä tahansa tavalla, mut hän on sitten tervetullut tulemaan takasin tyyliin seuraavana päivänä. Meillä on ollu näitä, että on räkäisty työntekijän naamaan, ja sit on oltu, että tänään ei tarvi asioida, mutta sitten hän tulee seuraavana päivänä uudelleen kuitenkin. (AULANKO)*

Joillekin palveluasiantuntijoille tuntuu haastattelujen perusteella sattuvan haastavampia asiakaskohtaamisia kuin toisille. Jotkut pitivät asiaa sattumankauppana, mutta eräille asia näyttäytyi siten, että työntekijän persoona voi olla jo sellainen, joka ärsyttää asiakasta. Useampikin haastateltava näki, että syy on välillä asiakaspalvelijassa. Yksi Vuorolan työntekijä näki, että ”*vahvat persoonat ottaa vahvemmin yhteen*”, mutta kertoi itse väistävänsä tilanteissa, jos arvioi tilanteen ajautuvan konfliktiin. Hänen mukaansa ”*joskus olisi varmaan parempi sanoa itekkin vähän tiukemmin, mutta se ei oo mulle luontaista*”.

Joku voi olla toista suorasanaisempi tai ärsyttää asiakasta muulla tavoin. Asiakas-kohtaamisten sujuvuuteen saattaa vaikuttaa myös työntekijän oma tunnetila. Parikin haastateltavaa kertoi siitä, että huono olo tarttuu asiakkaisiin.

*V: Kyllä sitä välillä huomaa sellaisia päiviä, kun jostain syystä on jotenkin huonompi fiilis itellä, niin sitten jotenkin joutuu tsemppaamaan, koska kyllä ne tunteet on jotenkin tarttuvia. Kyllä mä sen jotenkin huomaan hirveen hyvin, kun mulla on joskus ollut joitakin niitä päiviä, etten oo ollu parhaimmillani, niin ne on kyllä lähtökohtaisesti paskimpia päiviä. Että sitten jostakin syystä asiakkaatkin käyttäytyy paljon kurjemmin, niin kyllä sen voi päätellä, että on se jotenkin omastakin käytöksestä kiinni. Monestihan se voi lähteä siitä, että sulle tulee se yks huono kohtaaminen ja sit se jää itelle se tunnetila tavallaan vähän päälle. (VUOROLA)*

Ammattikasvot voivat pettää myös muunlaisissa tapauksissa. Työntekijä voi menettää kasvonsa epäröidessään asiakkaiden kysymysten edessä, kysyessään apua taustatilasta tai tehdessään virheen. Tämä voi aiheuttaa Duboisin (2010) mukaan sen, että työntekijä alkaa kyseenalaistaa omaa persoonaansa. Tasapainottelu työroolin ja oman identiteetin välillä aiheuttaa stressiä. Asiakkaan kanssa voidaan nauraa yhdessä, mutta työpaikalla itkeminen on haastattelujen perusteella harvinaisempaa. Joku muisteli herkistyneensä ja joku toinen järkyttyneensä kuunnellessaan asiakkaiden elämäntarinoita. Yksi Aulangon työntekijä näki, ettei ole väärin näyttää asiakkaille tunteitaan, jos asiakas on käyttäytynyt työntekijää kohtaan ikävästi. Tunnesäännöt eivät sitä välttämättä kiellä. Itkun tullessa kesken asiakaskohtaamisen saatetaan kuitenkin poistua taustatiloihin pois asiakkaan läheisyydestä.

*V: On ollut tilanteita, jossa mulla silmät on kostunut ja pidättelen sitä itkua. Yks tilanne oli semmonen, se oli vielä vanhan palvelutavan mukaisesti vanhassa toimistossa, mutta siinä oli ihanaa, että meillä oli silloin vartija, joka oli tullu siihen jo vähän aikaisemmin, kun näki, että tilanne alkoi kärjistyä. Et siinä yritin auttaa ja en tiedä oliko vähän päihtynyt tai muu tilanne asiakkaalla päällä ja hän rupes siinä ihan nimittelemään ja haukkumaan. Ja mulla on henkilökohtaisesti se, että mä en ylipäätään kestä huutamista tai en kestä kovia ääniä. Mua rupee samantien itkettää, vaikkei se oli muutenkaan mikään paha tilanne. Se vartija näki, että mä sain ihan just pidettyä itteni kasassa. Vartija oli vaan mulle, että nyt mene, mene, nyt lähde pois. Ja sitten kun pääsin takatilaan, niin sit se itku purskahti oikein. Ja on ollu muutamia muitakin kertoja, kun sä lähet kävelee siitä tilanteesta pois, niin tulee sellainen, että pidä vielä sisällä, pidä vielä sisällä, pidä vielä sisällä. Mut se itku on ihan just tulossa ja sit kun sä pääset tonne takatilaan tai muualle niin sit taas tulee semmonen niinku purskahdus. (AULANKO)*

Se miltä ikävät asiakaskohtaamiset tuntuvat ja miten ne vaikuttavat työntekijään muuttuu monen haastateltavan mukaan ajan kuluessa ja työuran karttuessa. Erään Aulangon työntekijän mukaan alussa tuli ”kunnon ryöpytyksiä” asiakkaiden suunnasta, mutta ei ole myöskään niin yksiselitteistä, että kokemus vähentäisi ihon alle meneviä asiointeja. Pari työntekijää pohti sitä, onko tunteiden muuttumisen syynä työstä kerääntynyt kokemus vai kyynistyminen ja toinen päätyi siihen, että ”se on siinä rajalla”. Kyynistymistä voi aiheuttaa toisen työntekijän mukaan se, että asiakasta yritetään auttaa, mutta ”kiitos on se, että toinen haukkuu”. Yksi Vuorolan asiakaspalvelija oli juuri ennen haastattelua miettinyt, miten roolietäisyyden otto onnistuu paremmin, kun työstä on kertynyt kokemusta:

*V: No sanotaan, et alkuaikoina se oli vaikeeta. Toki on aiemmastakin työstä kokemusta näistä aggressiivisista tilanteista, mut tässä nykyisessä työpaikassa se jotenkin on erilaista se aggressiivisen asiakkaan käyttäytyminen ja se aihe, minkä takia hän on aggressiivinen. Niin aluksi oli vaikeeta pidätellä tunteita, mutta nykyään ehkä sitä on just väärin oppinut sietään sitä negatiivista, että sitä ei aina ota niin henkilökohtaisesti eikä pidäkään, sillä usein se vihan kohde ei ole minä vaan järjestelmä, et mä yritän auttaa. Mutta toki, jos alkaa mennä överiksi niin tuntuu toisinaan ehkä väärältä, että miks mä pidättelin mun tunteita, et miks mä en voi sanoa hänelle, et nyt tää loppuu ja tää ei voi jatkua enää. Ja eilen mä opin sen ekaa kertaa tekemään, että tavallaan pitää pitää itekkin se kohtaaminen asiallisena, mutta ei kuitenkaan saa estää niitä tunteita, jos susta tuntuu pahalta niin kyllä asiakas saa sen kuulla, ilman muuta. (VUOROLA)*

Haastavat asiakaskohtaamiset näyttäytyivät molemmissa palvelupisteissä niin, että työ nähtiin melko yleisesti rankkana. Haastateltavat arvelivat, että haastavien vuorovaikutustilanteiden lisäksi kiire, työn yksipuolisuus ja pitkät työpäivät saattavat aiheuttaa työuupumusta. Suurimmalla osalla työt eivät vaikuttaneet enää sen jälkeen, kun toimistosta oltiin lähdetty ulos päivän päätteeksi. Asiakaskohtaamisia kuvattiin rankkoiksi, kun työssä joudutaan pyörittelemään sosiaalihuollon tarpeen ja lastensuojelun tarpeen tapauksia. Erään Vuorolan palveluasiantuntijan mukaan ”nää on tosi rankkoja tilanteita, mutta jos mä menisin sen mukaan, niin sillonhan ei kyllä töissäkään jaksais olla”. Joissakin tapauksissa tilanteet voivat jäädä kuitenkin arveluttamaan haastateltavia esimerkiksi viikonlopun ajaksi. Yhden Vuorolan työntekijän mukaan viime kädessä luotetaan kuitenkin siihen, että ”kun hoitaa työnsä hyvin niin asia edistyy”. Palveluasiantuntijat osasivat ottaa vuorovaikutustilanteisiin tunne-etäisyyttä, eikä siitä koettu tunnontuskia.



Kelan palvelupisteiden taustatilassa käsitellään tunteita ja asiakaskohtaamisia kollektiivisesti. Kollektiivisella kasvotyöllä pyritään pelastamaan yhteisön, tässä tapauksessa palveluasiantuntijoiden ja Kelan, yhteiset kasvot tai yhteinen identiteetti (Scott 2016). Goffmanin (1990) mukaan esittäjien kesken muodostuu keskinäistä solidaarisuutta. Työyhteisön merkitys korostuikin tekemissäni haastatteluissa, kun hyvä ja kannustava työilmapiiri auttoi virkailijoita jaksamaan.

*V: No kyllä jos on huono päivä tai on väsynyt, niin kyllä mä sen aina jollekin sanon. Ja kyl se auttaa. Ja huomaa, et työkaverit on tosi empaattisia, et huomaa, jos sanoo et on tosi väsynyt niin ne tavallaan antaa sit sen tilan, et voi vaikka tehdä vähän verkkaisemmin töitä. Kyllä ne ymmärtää sen, eikä siitä tuu ikinä mitään sanomista. Et se on tavallaan, et puolin ja toisin ymmärretään toisiamme ja erilaisia tilanteita. (VUOROLA)*

Monien mukaan palvelupisteen taustatilat ovat myös se paikka, missä tunteita voidaan näyttää enemmän ja missä höyryjä voidaan päästellä ulos. Taustatiloihin kuuluu myös huumori. Vitsejä heitetään välillä myös palvelupisteen asiakkaista. Goffmanin (1990) mukaan taustatiloihin on ominaista, että siellä puretaan paineita ja jopa pilkataan asiakkaita. Yksi asiakaspalvelija Aulangolta kertoi, ettei kyseessä ole kuitenkaan mitään asiatonta ”dissaamista”. Suurin osa työntekijöistä kokee, että tällainen etäisyyden otto omasta ammattiroolista on asia, joka auttaa jaksamaan töissä ja purkamaan paineita, vaikka välillä huumori onkin ronskia. Työ nähdään niin kuormittavana, että ilman huumoria siitä ei selvitä. Muutamat näkevät kuitenkin asian epäasiallisen puolen. Erään Vuorolan työntekijän näkökulmasta taustatiloissa välillä ”voi vähän harkinta pettää” ja ”välillä miettii, että hoidetaanko näitä asioita aina niin, että ikään kuin muistetaan se virkamiesasema”. Eräs työntekijä koki asiakkaisiin liittyvän huumorin suoranaisesti vääränä:

*V: Se on mun mielestä kauheeta. Mä koen kyllä siitä syyllisyyttä aina, koska mun mielestä se on ihan selvää, että ihmiset joutuu kertomaan meille elämästään. Me ollaan siinä asemassa ja sitä ei saisi käyttää hyväksi sillä, että naureskellaan niille asiakkaille ja mä oon syyllistynyt siihen ja mä kyl kadun sitä. Mun mielestä se on väärin, ihan suoraan. Et sehän on sama, et ite menis lääkäriin ja sitten lääkäri naureskeli sitä niin kyllähän se tuntuu tosi kauheelta se ajatus. (VUOROLA)*

Hochschild (2012) tunnisti, että työhön voidaan suhtautua tunnetasolla kolmella eri tavalla. Vain muutama haastateltu virkailija oli samaistunut työhönsä liikaa ja kokenut

jopa loppuunpalamista. Hochschild näki uhkana, että työn ja tunteiden erottaminen toisistaan, eli goffmanilainen (1961) roolietäisyys, saattaa herättää työntekijässä ajatuksia siitä, ettei työtä tehdä vilpittömästi. Tämän kaltaista ajattelua ei oltu havaittavissa, vaan erottaminen nähtiin pääsääntöisesti hyvänä asiana. Suurin osa haastatelluista palveluasiantuntijoista näki persoonan ja työroolin erottamisen asiana, joka suojelee työntekijää ja tämän tunteita. Kahden eri palvelupisteen työntekijöiden vastaukset eivät eronneet tässä merkittävästi toisistaan, vaikka työtä järjestetäänkin niissä eri tavoin.

#### 4.2. Asiakkaiden kohtaamisen keinot ja käytännöt

Tässä alaluvussa tarkastelen työntekijöiden näkemyksiä työstä ja asiakaskohtaamisista palvelutavan raameissa ja etsin vastauksia kysymykseen, miten Kelan pääkaupunkiseudun palvelupisteiden asiakaspalvelun työntekijät kohtaavat asiakkaitaan. Toisaalta pyrin hahmottamaan sitä, millaisia keinoja, käytäntöjä tai strategioita he työpaikallaan kehittävät vuorovaikutustilanteiden hallintaan ja millaista apua organisaatio antaa heille näihin vuorovaikutustilanteisiin.

Vuorolassa arkipäivän kulkua sanelee vuoronumeropalvelu. Työntekijöistä osa on tiskeissä hoitamassa vuoronumeroasiakkaita ja osa ottaa heitä vastaan aulassa. Työpiste riippuu päivän työvuorolistoista. Asiakkaat ottavat palvelupisteen aulaan saapuessaan laitteesta vuoronumeron, joka kertoo paikan jonossa. Numerolaitteen näyttäessä asiakkaan numeroa tämä pääsee asioimaan asiakaspalvelijan kanssa tiskille. Jonot ovat välillä pitkiä, sillä asiakas joutuu työntekijöiden mukaan odottamaan palvelupisteen aulassa joskus jopa ”puolesta tunnista kolmeen tuntiin”. Jonottaminen turhauttaa asiakkaita ja saa osan hermostumaan, mikä haastaa tulevia vuorovaikutustilanteita ja kasvotyötä. Jonotuksen vähentämiseksi Vuorolassa pyritään siihen, että aulassa työskentelevät asiantuntijat auttaisivat asiakkaita heidän helpommissa ja nopeammissa akuuteissa asioissa, kuten yksinkertaisimpien hakemusten täyttämässä ja päätösten läpikäymisessä. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi odottaa omaa vuoroaan tiskiä asti. Aulasta ohjataan asiakkaita myös toisiin palvelukanaviin, jotka olisivat tälle kyseiselle asiakkaalle parempia tapoja hoitaa asia. Tätä tulee tällöin kuitenkin perustella asiakkaalle, minkä joku työntekijä voi kokea kuormittavana asiana.

H: *No minkälaisia tilanteita sitten on aulassa? Millaisia sä hoidat?*

V: *No verkkoasioinnin kautta hakemusten täyttäminen, ne on sellaisia mitä aulassa on hyvä hoitaa ja samalla ohjata asiakkaat itse omatoimisuuteen. Ja sit hakemusten tai laskujen jättäminen postilaatikkoon. Semmoiset on helppo aulassa hoitaa ja sitten asiakkaan ei tarte jonottaa sen takia. (VUOROLA)*

Vuorolan työntekijät kokevat, että jonottamisen syitä on monia. Kaikkia asiakkaita ei ehditä kontaktoida aulassa, vaan he joutuvat joskus odottamaan pienenkin asian kanssa. Toisinaan asiakkaat haluavat hoitaa kaikki asiansa aulassa, mikä ei ole mahdollista. Eräs Vuorolan palveluasiantuntija kertoi perustelevansa asian asiakkaalle niin, että aulassa ei ole käytössä sellaisia apuvälineitä, jotka mahdollistaisivat kaikkien asioiden hoitamisen. Haastateltavat kertoivat, että esimerkiksi valtakirjalla asiointi ei aulassa välttämättä onnistu. Yleensä asiakkaat kuitenkin ymmärtävät, ettei kaikkia asioita voida hoitaa aulassa. Osa asiakkaista on päättänyt, että haluaa joka tapauksessa odottaa palvelua tiskiin. Jotkut haastatelluista näkevät, että asiakkaat odottavat tiskiin saamaan varmuutta omasta tilanteestaan, toisin sanoen lavastus on siellä luotu sellaiseksi, joka herättää asiakkaissa enemmän luottamusta. Asiaa kuvattiin näin:

V: *Se voi olla, että he ajattelee, että siellä se sitten hoituu ja se laitetaan eteenpäin. Ehkä asiakkailla on se tavallaan epävarmuus sitten välillä sitä asiakaspalvelutilassa olevaa palvelua kohtaan, että he aattelee sitten, että nyt tiskillä se hakemus menee jonnekin heti, et se on varmasti hoidettu. Mut ehkä se on just tällainen, että jos on epävarmuus, että sen asia tulee sitten hoidetuksi. (VUOROLA)*

Aulangolla vuoronumeroista on luovuttu. Aulassa olevat asiakaspalvelijat työskentelevät joko vastaanottoalueella tai tolzilla, jossa käytössä on asiakaskäyttöön tarkoitettuja tietokoneita. Osa työntekijöistä työskentelee tiskeissä, jotka on vuoronumeropalvelun sijasta tarkoitettu toimistoajanvarausten hoitamista varten. Eräs työntekijöistä kuvailee kysyttäessä palvelupisteen palvelutapaa näin:

V: *Asiakas kun tulee ovesta sisään, niin meillä on vastaanottoalue, jossa kysytään heti, et huomenta päivää minkälaisella asialla oot? Jos on ajanvaraus, niin käydään läpi se prosessi, et mistä kutsutaan ja minne pitää mennä. Jos hänellä on paperi josta hänen pitää kysyä (...) hänet ohjataan tolpile. Eli meillä on tolppia, mitkä tarkoittaa tällaisia asiakastietokoneryppäitä. Tolpalla on 4 tietokonetta ja vähintään 2 työntekijää. Ohjataan vaikka tolalle 1 ja sanotaan hänelle ääneen, että sua auttaa tässä tänään Harri ja Kaisa. Kumpi heistä vapautuu, niin hän sinua neuvo. Odota tässä rauhassa ja odotellessa voit*

*avata tietokoneen. Sitten kun vapaudun, niin ruvetaan käymään sitä asiaa läpi. Näin se menee. (AULANKO)*

Vuorolan asiakastiskeissä työntekijän on mahdollista tarkastella asiakkaan etuushakemusten tilanteita ja asiakirjoja laajemmin Oiwa-järjestelmän avulla. Oiwaan kirjaudutaan asiakkaan henkilötunnuksella, kun asiakas on ensin tunnistettu. Aulangolla palvelupisteen aulassa työskentelevä henkilökunta on haastattelujen perusteella pitkälti asiakkaan kertoman varassa, kun tätä neuvotaan eri kysymyksissä. Syynä tähän on se, että Oiwaan ei ole yhtä helppoa ja nopeaa pääsyä kuin Vuorolassa. Virkailijan pitää kysyä asiakkailta paljon kysymyksiä, jotta tämän tilanteeseen päästään kiinni ja jotta tämän asiaa voidaan hoitaa. Kelan sähköinen asiointipalvelu, johon on mahdollista kirjautua verkkopankkitunnuksilla antaa esille asiakkaan näkymän, mutta kaikkia asioita ei ole mahdollista nähdä sen kautta. Uudenlaisen lavastuksen määrittämät rajoitukset asettavat henkilökunnan mukaan omia haasteitaan asiakaskohtaamiselle ja kasvotyölle:

*V: No siinä on tietenkin se, että siinä ei oo sitä meidän Oiwa siellä käytössä. Ollaan aika lailla sen asiakkaan kertoman varassa. Ei näe niitä edellisiä yhteydenottoja eikä töiden kommentteja. Eli ollaan hyvin paljon sen varassa mitä asiakas kertoo. (AULANKO)*

Oiwa-järjestelmään on mahdollista kirjautua myös työntekijöiden omilta tietokoneilta palvelupisteen takahuoneessa. Haastavimmissa tilanteissa Aulangolla työskentelevät voivat omaa harkintaa käyttämällä tarkistaa asiakkaan tilannetta aulaan sijoitetuilta Oiwa-päätteiltä, jotka ovat Aulangon palveluasiantuntijoiden mukaan tarkoitettu pikaisten asioiden hoitamiseen. Tiedustellessani niiden käytöstä eräs haastateltava kertoi näin:

*V: Jokainen saa itse arvioida Oiwan käytön tarpeellisuuden, mut tietyt linjat on. Todistukset aina siitä ja, mä haen ite aina maksusitoumuksetkin siitä, kun mä haluan ite käydä sen perustepäätöksen siinä asiakkaan kanssa läpi enkä käydä takatiloissa hakemassa sitä. (AULANKO)*

Aulassa olevan Oiwa-päätteen tai takatiloissa tietokoneilla saatavilla olevan järjestelmän käyttöä pyritään haastattelujen perusteella ainakin jossain määrin välttelemään Aulangolla. Yksi haastateltavista näkee, että sen ylikäyttö on palvelutavan vastaista, eikä kannusta asiakkaita omatoimisuuteen. Oiwa-päätteen käyttö tai lähinnä sen puute voi

vaikuttaa Kelassa asioivasta asiakkaasta merkilliseltä, mikäli sen kautta löytyisi vastaus asiakkaan kysymykseen. Uudessa palvelutavassa työntekijällä on entistä enemmän vastuuta asiakkaiden ohjaamisesta, kun aiemmin tätä oli ulkoistettu vuoronumerolaitteelle. Harkintavalta lisääntyy, mutta työntekijää voi kuormittaa se, että asiat pitää perustella asiakkaalle. Toinenkin Aulangon asiakaspalvelija näkee, että järjestelmän hyväksikäyttöä säätelee ohjeistus ja näkemys siitä, että haastavammat asiat tulisi hoitaa uuden palvelutavan mukaisesti ajanvarauksella. Asiakkaalle yritetään sanoittaa, että asia olisi parempi hoitaa toisella tapaa:

*V: Se Oiwa-pääte on meilläkin vähän semmonen kipupiste. Et tavallaan, me kaikki ymmärretään, että miksi me yritetään välttää sitä, koska muutenhan kaikki vaan tulis toimistolle ja sanos, että sullahan on toi kone tossa, mennään kattoo heti mikä mun tilanne on, kun me yritetään opettaa heitä just tällaiseen omatoimiseen, itsenäiseen asiointiin. Mä itse ainakin teen sen Oiwa-päätteen kaa sillee, että mä annan ymmärtää, ettei me nähdä kaikkea tietoa sieltä ja että nyt paras tapa hoitaa asia olis just puhelimitse tai jotain muuta vastaavaa. (AULANKO)*

Joissain tilanteissa Oiwa-päätteen käyttö on Aulangolla kuitenkin välttämätöntä. Tällaisia tapauksia ovat työntekijöiden mukaan niin sanotut kiiretapaukset, jolloin asiakas tarvitsee akuutisti lääkkeitä tai ruokaa. Asiakkaan etuustilanteeseen pitää saada varmuutta, jotta kiireasiaa voidaan edistää. Vuorolassa tällaisia asioita hoitavat joutuvat useimmiten jonottamaan tiskille, jossa heidän asiaansa pystytään syventymään tarkemmin. Heillä ongelmana on erään haastateltavan mukaan asiakkaat, jotka saapuvat palvelupisteelle myöhässä, kun vuoronumerolaite on jo suljettu. Hätätilanteissa joudutaan käyttämään omaa harkintaa ja viemään tilannetta eteenpäin, jopa niin, että työntekijä joutuu juoksemaan takatilan ja aulan väliä asiaa hoitaessaan, mikä tekee palveluasiantuntijan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta erityisen haastavaa. Aina loppupäivästä asiaa ei ehditä selvittämään, mutta poikkeuksia ovat saman työntekijän mukaan perjantai-ilta-päivät ”varsinkin, kun on viikonloppu tulossa”.

Aulangolla kiireellisten asioiden hoitamisen avuksi on otettu akuutit ajanvaraukset, jolloin asiakkaalle voidaan saada varattua aika jopa samalle päivälle. Viime hetkellä palvelupisteelle saapuville on heillekin yleensä mahdollista tarjota aikaa seuraavalle päivälle. Joskus käy niin, että aina alun perin akuutiksi arvioitu tilanne ei olekaan

kiireellinen, kuten yksi Aulangon työntekijöistä muisteli. Tällaisessa tapauksessa asiakaspalvelijalta oli jäänyt huomaamatta, että joku toinen etuus oli tulossa maksuun ihan lähipäivinä. Tätä varten asia käydään ensin varmistamassa Oiwa-päätteeltä. Kun akuutin asian vuoksi varataan asiakkaalle ajanvaraus, on työntekijän velvollisuus tehdä haastateltavan mukaan tarvittavat alkuvalmistelut, jotta asia voidaan hoitaa mahdollisimman ripeästi. Asiakaspalvelijalla on myös mahdollisuus käyttää omaa harkintaansa tällaista aikaa varatessa, eikä asiaa kyseenalaisteta jälkeenpäin.

*V: Kyl mä sitten haastattelen sen asiakkaan ja kaivan siltä, mikä tilanne todellisuudessa on ja koitan saada mahdollisia tositteita sitten, että mikä on tilien todellinen rahatilanne tai näin. Et kyllä siinäkin saa hommia tehdä, ennen kun sinne akuutille ajanvaraukselle pistää. Sit voi olla joskus, että on vaan semmonen tilanne, että se täytyy nyt kiireellisesti hoitaa ja ei ole muita ajanvarauksia niin sitten vähän aina harkinnan mukaan hoidan ite siinä. (AULANKO)*

Asiakkaiden kiireellisiltä tuntuvat ja heille tärkeät ongelmat nähdään Duboisin mukaan työntekijöiden silmissä monesti rutiinina, asioina, jotka ovat työpaikalla tuttuja (Dubois 2010, 48). Asiakkaiden toimeentulotukihakemusten kiireellistä käsittelyä ei katsota kuitenkaan hyvällä. Kiireellisyyteen vaaditaan aina hyvät perustelut ja, jos asiakas tulee toistuvasti pyytämään hakemukselleen kiirehdintää, voidaan se joissakin tapauksissa evätä. Asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti, mutta omaa harkintaa käyttäen. Eräs Aulangon työntekijöistä muisti tapauksen, jossa käsittelijä oli kirjoittanut asiakkaan tietoihin Oiwaan, ettei tämän hakemuksia käsitellä enää kiireellisinä. Osa työntekijöistä varaa tällaisille toistuville kiireasiakkaille ajan kuukauden puoliväliin, jolloin voi jättää hakemuksen seuraavalle kuulle. Yksi työntekijä Aulangolta on kehittänyt itselleen systeemin, joka vastuuttaa myös asiakasta hoitamaan asiansa ajoissa:

*V: Mä oon ehkä sanonu niin, että me hoidetaan tää nyt kiireellisenä. Ja sen aikaa kun sä odotat tossa, kun ne yrittää hoitaa asian, niin mä oon antanu käteen uuden hakemuksen ja pyytännyt, että tää on nyt seuraavan kuun hakemus. Nyt sä täytät tän tässä samalla kun sä odotat. (AULANKO)*

Sekä Aulangolla, että Vuorolassa ovat käytössä toimisto- ja puhelinajanvaraukset, jotka luovat erilaiset puitteet kasvotyölle. Haastateltava Aulangolla kuvasi ajanvarauksia mielekkäänä ja hallittuna tapana kohdata asiakas. Työntekijöillä on tällöin tiskissä tai

puhelimien ääressä käytössään kaikki tarvittavat apuvälineet. Moni työntekijä palvelupisteestä riippumatta kertoi siitä, että ajanvarauksissa ei ole yhtä kiire hoitaa asiaa kuin aulassa tai vuoronumerolla. Toisaalta joku Aulangolta kertoi, että kun asiakas varaa ajan toimistolle tai puhelimeen, haluaa tämä hoitaa samalla käyntikerralla kaikki asiansa, vaikka varattua aikaa on vain puolesta tunnista tuntiin. Tilanne on sanoitettava asiakkaalle heti ajanvarauksen alussa ja asiakkaalle voidaan varata tarpeen mukaan toinen aika.

Haasteltavat kertoivat, että ajanvarauksia tehdessä työntekijä pystyy ennakoimaan hoidettavaa asiaa, mikä voi auttaa virkailijaa vahvistamaan ammattimaisia kasvoja. Osa valmistautui ajanvarauksiin jo päivää aiemmin, osa saman päivän aamuna. Joskus asiakkaat tulevat varauksille yhden Aulagon palveluasiantuntijan mukaan kuitenkin ”aivan lennosta” ja tällöin heitä joudutaan ottamaan ”sokkona vastaan”. Näin voi käydä esimerkiksi, kun peruuntuneen ajanvarauksen kohdalle on varattu uusi aika vain vähän ennen ajanvarausta. Tällaisia tapauksia ei nähdä kuitenkaan ongelmallisina. Eräs Aulangolta kuvaili, että hänelle riittää tarkistaa, että mikä kyseessä olevassa etuudessa on ”yleensä se juttu”. Käytössä olevan Oiwa-järjestelmän ansiosta asian etuustilanne on nähtävissä ja ajanvarauksille on yleensä varattu aikaa tarpeeksi.

Valtaosa haastateltavista kummassakin palvelupisteessä näki uuden palvelutavan yhtenä suurimmista uhista sen, ettei näitä ajanvarauksia ole saatavilla tarpeeksi. Ajanvarausta voi olla hankala perustella tällaisessa tapauksessa palvelupisteessä asiakkaalle, vaikka se olisi järkevin tapa hoitaa asiakkaan asia:

*V: No jos se on semmonen, että kyllä se sen ajanvarauksen tarvii, niin kyl se on musta hankala, jos se menee kahden viikon päähän. Tai niin kuin nyt on, että ei ollut ollenkaan saatavilla. Yksinkertaisesti ei vaan ollu missään tunnin aikoja, niin sit se on tosi kiusallinen tilanne, kun se selkeesti tarttis sen ja asia ei selviä aulassa. Asiakas ei välttämättä puhelimitse halua asioida, eikä välttämättä oo saldoakaan, niin ei voi soittaa. Et meidän pitäis sitten soittaa hänelle päin niin kyllähän se turhia kiemuroita siihen tuo. Mutta ideaalitulanteessa, jos se nyt ois vaikka maksimissaan sinne viikon päähän, nii ei se nyt oo musta mahdoton. Et sit sanotaan, että melkein kaikki etuudet on sellaisia, ettei se nyt oo mistään päivästä kiinni. (AULANKO)*

Kun palveluasiantuntijan ei ole mahdollista varata asiakkaalle aikaa, eikä aulassa ole tarvittavia työkaluja helposti saatavilla, on kasvotyö haastavaa. Vuorolassa työskentelevä

haastateltava piti ajanvarausten saatavuutta myös uuden tulevan palvelutavan yhtenä suurimmista haasteista ja piti eriskummallisena sitä, että saman asiakkaan asiaa joudutaan hoitamaan monessa eri palvelukanavassa, jos asia oltaisiin saatu palvelupisteellä kerralla kuntoon:

*V: Jos mietitään vaikka meidän ajanvarausten saatavuutta, joka ei oo mitenkään huikee, eikä tuu olemaan, mikä on aika ehkä huolestuttavaa, niin sitten se tuntuu siltä, että jos hoidan akuutin asian siinä aulassa ja varaan asiakkaalle ajan toisten asioiden hoitamiseksi niin minähän vaan sitten lisään meidän aikaa. Koska se tuntuu älyttömältä, kun sitten mulla on taas ajatus, että mä hoidan sen siinä aulassa. Jos mul mahdollisuus on, niin mä hoidan sen niin, ettei sen tarvi enää tulla hoitamaan sitä jatkoa täällä ajanvarauksella.*  
(VUOROLA)

Sekä Aulangolla, että Vuorolassa moni haastateltava puhui siitä, että asiakkaiden kohtaamiseen varattua aikaa ei ole välttämättä tarpeeksi, ainakaan jos noudatetaan ylhäältä tulleita ohjeita. Eräs Vuorolan työntekijä puhui siitä, että aiemmin ohjeena oli hoitaa asiakkaan akuutti asia viidessä minuutissa, mutta nyt tätä oli höllennetty. Toinen näki, että 15 minuuttia olisi vielä sopiva, aika mutta ”*enempi jos on, niin kyllä sitä jonoa sitten kertyy*”. Kolmas Vuorolan palveluasiantuntija, kertoi ettei tuijottele kelloa aulassa asiakkaita kohdatessaan, vaan hoitaa siellä ne asiat mitä pystytään. Mitään virallisia määräyksiä asiakaskohtaamisten pituuksiin ei ole kuitenkaan olemassa eli myös tässä palveluasiantuntijat käyttävät omaa harkintakykyään. Työntekijöiden näkemykset poikkesivat siinä, miten asiakaskohtaamisten kestoa tulisi rajoittaa. Osa ajatteli, että asiakkaan tilanteeseen paneutuminen voi vähentää tämän tulevia asiointeja Kelassa.

Suomea, ruotsia tai englantia taitamattomille asiakkaille voidaan tarpeen tullen varata palvelupisteelle tulkiajanvaraus, jossa tulkki on joko Skype-yhteyden tai puhelimen päässä. Niitäkään ei kuitenkaan erään Aulangon asiakaspalvelijan ole mahdollista varata samalle asiakkaalle joka kerta. Näitä asiakkaita kannustetaan ensisijaisesti soittamaan Kelan muun kielisiin puhelunpalvelunumeroihin, josta asiantuntija varaa asiakkaalle tarvittaessa tulkkiaikaa.

Työntekijät kuvailevat haastatteluissa muitakin käytössä olevia apuvälineitä tai työkaluja. Tiskeistä tai taustatilasta on palvelupisteestä riippumatta mahdollisuus soittaa palvelu-



asiantuntijoista koostettuun taustatukeen, josta on mahdollista kysyä neuvoja etuusasioissa. Vuorovaikutustilanteeseen mukaan otettava näkymätön kolmas esiintyjä voi auttaa virkailijaa pitämään yllä kasvoja, mikä potentiaalisesti vaarantuisi, jos asiakkaan kysymyksiin ei osata vastata. Tämä kysymyksiin vastaamisen ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle voidaan tulkita myös vältteleväksi kasvotyöksi. Asiakaspalvelijat voivat lisäksi jättää varsinaisille etuuskäsittelijöille soittopyyntöjä, jos asia tai asiakas niin vaatii. Kelan asiakaspalvelu- ja ratkaisutyöhön tarkoitetut etuusohjeet auttavat myös työntekijöitä kehittämään ja päivittämään omaa osaamistaan. Yksi työntekijä kuitenkin kritisoi sitä, ettei itseopiskelulle oltu järjestetty tarpeeksi aikaa. Aulangon palveluasiantuntija ei nähnyt tälle tarvetta, vaan olisi halunnut enemmän teknisiä työkaluja, kuten kannettavan Oiwa-päätteen helpottamaan työtä aulassa.

Haastatellut työntekijät pohtivat muitakin tapoja, millä omaa ammattiosaamista voidaan kehittää. Molemmissa palvelupisteissä nähtiin laajalti, että etuusosaamista ja ammattitaitoa voidaan parhaiten kehittää aitojen asiakaskohtaamisten kautta ja työtä tehdessä. Etuuskoulutusten sijaan Aulangon yksi työntekijä olisi halunnut lisää vuorovaikutuksen hallintaan liittyvää koulutusta. Toinen työntekijä oli samoilla linjoilla ja täsmensi, että *”olisi hyvä saada tavallaan ulkopuolista koulutusta myös, eikä vain tätä asiakaspalvelun ja Kelan sisäistä koulutusta.”* Kaksi työntekijää Aulangolta peräänkuulutti työnohjauksen tärkeyttä ja harmitteli sitä, ettei sellaiseen oltu tarjottu mahdollisuutta työntekijöille tasapuolisesti. He näkivät, että sen avulla pääsisi purkamaan *”niitä asioita, mitkä sun täytyy saada ulos, ettei ne jää sitten vaivaamaan työajan ulkopuolella.”*

Suurin osa työntekijöistä kokee kummassakin palvelupisteessä, että tärkein työkalu ja apuväline asiakkaiden kohtaamisessa on loppujen lopuksi oma persoona ja työstä kertynyt kokemus. Näin asian näki yksi virkailija:

*V: Kun on ollu paljon ihmisten kanssa tekemisissä, niin se kokemus on yks sellanen selkeä apuväline. Koko ikäni oon ollu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa töissä ja harrastuksissa ja muissa ja koen, että aika hyvin pystyn hahmottaa sen, miten ihmisten kanssa tulee olla. Ja sit tottakai on se oma ammattiosaaminen mikä tulee sen kautta, ettei tarvi jännittää ja pelätä, et osaanko mä auttaa tässä tilanteessa. Et ne myös rauhoittaa. Mä luotan niihin työkaluihin, mitkä mä oon jo hankkinu ja mitä tulee koko ajan ja sitten käytän niitä.*  
(AULANKO)

#### 4.3. Palvelutapa asiakaskohtaamisen muovaajana Aulangolla ja Vuorolassa

Kelan palvelupisteellä käytössä oleva palvelu- tai toimintatapa määrittää sitä, miten asiakkaita kohdataan. Tässä alaluvussa kokoon yhteen kahden edellisen alaluvun havaintoja ja olen kiinnostunut siitä, miten käytössä oleva palvelutapa haastaa vaikutelmien ylläpitoa. Pyrin havainnollistamaan kahden eri palvelutavan vaikutuksia kasvotyöhön ja sitä kautta työhyvinvointiin, joita erilaiset käytänteet ja käytössä olevat apuvälineet muovaavat. Koska työt on järjestetty palvelupisteissä eri tavoilla, Aulangolla joudutaan erilaisiin tilanteisiin kuin Vuorolassa. Samalla työn luonne muuttuu.

Yksi keskeisin ero Aulangolla ja Vuorolassa ovat käytössä olevat apuvälineet. Niistä keskeisimpää, Oiwa-järjestelmää, käytetään eri tavoilla ja tilanteissa, mikä muovaava palvelupisteissä tehtävää kasvotyötä. Vuorolan haastattelun työntekijän mukaan aulassa työskenteleviä palveluasiantuntijoita pidetään usein harjoittelijoina, vaikka todellisuudessa tiskissä ja aulassa työskentelevät samat virkailijat. Tähän syynä on mahdollisesti se, että tiskissä oleva asiakas voi saada työntekijästä varmemman kuvan, palveluasiantuntijan nähdessä asiakkaan etuustilanteen tarkemmin Oiwan kautta. Taustalla voi olla myös ajatus siitä, että tiskillä asiakkaan asia etenee nopeammin, kun tämä luovuttaa paperihakemuksensa suoraan palveluasiantuntijalle sen sijaan, että jättäisi sen postilaatikkoon tai tekisi hakemuksensa sähköisesti. Lisäksi tiskissä työskentelevän apuna ovat tietokoneelta löytyvät etuusohjeet ja mahdollisuus soittaa taustatukeen. Lähellä on myös taustatila, jossa voi turvautua työkavereiden apuun haastavissa kysymyksissä. Palveluasiantuntija saa tiskillä paljon tukea, mikä tekee kasvutyöstä helpompaa. Toisin sanoen lavastus on tiskillä sellainen, mikä vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja kasvoja.

Asiakkaan tilanteeseen tarttuminen aulassa vaatii virkailijalta elämäntilannekartoituksen tekemisen ja kuuntelutaitoja. Kun Oiwa-järjestelmää ei ole käytössä, joutuu työntekijä kaivamaan elämäntilanteesta tapahtuneet muutokset asiakkaalta kysymyksillä. Uhkana on se, että kun Oiwa-järjestelmä ei ole koko ajan käytössä, voi työntekijä joutua arvailemaan asiakkaan tilannetta ja antaa virheellisiä neuvoja. Kaikkiin asiakkaan etuusasioita koskeviin kysymyksiin ei löydy välttämättä vastauksia asiakaskoneen sähköisestä asiointipalvelusta tai Kela.fi-sivustolta. On haastatteluiden mukaan ollut tilanteita, joissa työntekijä on joutunut tekemään turhaa työtä avustaessaan asiakasta hakemuksen

täytössä, joka on toimitettu Kelaan aiemmin jo paperisena. Oman asiantuntijuuden epäily voi olla haastavaa ja Dubois'n (2010) mukaan aiheuttaa stressiä. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä työntekijöiden käyttämää kieltä, jolloin kartoituksen aikana voi tulla väärinkäsityksiä. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös asiakkaiden puutteellinen etuusosaaminen. Kysyttäessä asiakkaiden toimeentulosta voi työttömyysturva, asumistuki tai perustoimeentulotuki kääntyä haastateltavien mukaan ”Kela-rahaksi” tai ”palkaksi”. Näkisin, että aulassa työskentelevältä palveluasiantuntijalta tarvitaan vielä enemmän harkintakykyä, pelisilmää ja asiakaspalveluhenkisyyttä kuin tiskissä. Jäyhä byrokraatti ei aulaan sovi. Vuorolassa työskentelevä asiakaspalvelija kertoi, miten hankalaa on välillä työskennellä pelkän sähköisen asiointipalvelun varassa:

*V: Joskus huomaa kirjatessa yhteydenottoa jälkikäteen, että itse asiassa tää ei ollutkaan niin selvä tää homma. Siellä saattaa olla joku toimeksianto tai joku mitä ei oo osannut tulkita. Esimerkiksi yks sellainen mikä saattaa asiointipalvelussa näkyä, että toimeentulotukihakemus on vireillä, niin se saattaakin olla vaan laskun käsittely, mikä on tarkistushakemuksena. Et tällaiset on ikäviä, kun sitä vaan saattaa olettaa, että siellä on vaikka seuraavalle kuulle hakemus ja asiakas ei itse muista ikinä, että mille ajalle hän on hakenut. Tällaisissa asioissa sen sitten huomaa, että tulee neuvottua väärin. (VUOROLA)*

Edellisen alaluvun perusteella asiakkaat halusivat jonottaa tiskiin sen takia, että saisivat varmuutta tilanteestaan. Voidaan nähdä, että tiskin lavastus on sellainen, joka vahvistaa asiakkaan luottamusta ja hälventää tämän epäluuloja Kelaa kohtaan. Buffatin mukaan asiakkaat haluavat tulla keskustelemaan asiantuntijan kanssa kahden kesken erityisesti vaikeimmissa asioissa (Buffat 2013, 155). Aulangolla varmuutta haetaan ajanvarauksista tai Oiwa-päätteeltä työntekijän harkinnan mukaan. Asiakaskohtaamista saattaa vaikeuttaa asiakkaan kokemukset siitä, ettei asiakaspalvelija osaa tehdä työtään odotetulla tavalla, jos tämä ei osaa suoralta kädeltä vastata asiakkaan kysymyksiin. Se haastaa vaikutelmia ammattitaitoisesta etuusosaajasta. Sekä Aulangon, että Vuorolan tapauksissa asiakkaan hakema varmuus voi aiheuttaa asiakkaille riippuvuuden tunteita ja tästä syystä voi olla vaikeaa saada asiakkaita omatoimisiksi, mihin Kelan strategia (2019b) tähtää. Asiakkaat haluavat ja hakevat varmuutta, sillä pelkäävät tekevänsä virheitä, jotka saattavat estää etuuden maksamisen oikein (Hansen, Lundberg & Syltevik 2016, 13). Palveluasiantuntijat näkivät, että sekava etuustilanne voi aiheuttaa asiakkaalle huolta ja, että tällaisilla asiakkailla ”on kuitenkin vähän selkärangassa se, että Kela rankaisee, jos tekee

*jonkun virheen. Et jos mä en nyt hoida tätä niin kohta mulle tulee takaisinperintää tai muuta vastaavaa.”*

Asiakaspalvelijat käyttävät paljon omaa harkintaansa ja pelisilmää kohdatessaan asiakkaita Aulangolla ja Vuorolassa, kuten katutason byrokratioissa yleensä (Lipsky 2010). Työntekijät ovat loppu kädessä ne, jotka päättävät virastoissa ketä palvellaan ja miten (Dubois 2010). Työntekijä rajaa sitä, mitkä asiat kuuluvat aulaan, mitkä tiskille ja mitkä ajanvaraukselle. Se näyttäytyy Vuorolassa esimerkiksi siinä, ettei kaikkia asiakkaita passiteta jonoon odottamaan, jos asia on hyvin yksinkertainen. Harkintaa käytetään myös siinä, mitä asioita aulassa hoidetaan ja miten pitkään asiakkaan asioita käsitellään. Vuoronumeropalvelun ongelmat korostuivat, jos työntekijöitä ei ollut tarpeeksi. Jonot pitenevät ja eräällekin Vuorolan työntekijälle tuli tällaisissa tilanteissa ”*pikku paniikki*”. Molemmissa palvelupisteissä ajanvaraukset nähtiin sellaisina, joihin on yleensä aikaa valmistautua tutustumalla asiakkaan etuustilanteeseen. Tällöin tehtävä kasvotyö voi helpottua, kun työntekijä on varmempi ja osaa mahdollisesti paremmin vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Myöskään samanlaista kiireen tuntua kuin vuoronumeropalvelussa tai aulassa ei ajanvarauksissa ole, sillä niille on varattu aikaa puolesta tunnista tuntiin. Mitään virallisia aikarajoituksia aulassa tai vuoronumeropalvelussa ei ole kuitenkaan käytössä, vaan työntekijä palvelee asiakasta harkintansa mukaan.

Tilassa olevat asiakkaat havainnoivat Eräsaaren mukaan toisiaan ja muokkaavat siksi omia esityksiään. Palvelupisteeseen tuleva asiakas havainnoi ympäristöään ja yrittää päätellä montako asiakasta on jonottamassa ennen häntä. (Eräsaari 1995, 183.) Vuoronumeropalvelussa tämä korostuu lapussa olevan numeron kautta, mutta aulassa paikkaa jonossa voi olla vaikeampaa nähdä. Jonotus vuoronumerolla ja asiakastietokoneiden ääressä haastavat molemmat kasvotyötä. Molemmissa tapauksissa jonottaminen hermostuttaa asiakkaita, varsinkin jos jonotusajat ovat pitkät. Työntekijä Vuorolasta näkee haastavana myös sen, että vuoronumerolla tiskille jonottanutta asiakasta ei välttämättä auteta kaikissa tämän kysymyksissä, jos palvelupisteellä on ruuhkaa. Hänen mukaansa asiaa on vaikea perustella, ”*koska asiakkaan motivoiminen siihen, että hän odottais uudelleen vuoronumerolla on hankalaa*”. Kun asiakas on jonottanut pitkään omaa vuoroaan, myös odotukset kohtaamisiin voivat kasvaa.

Näyttämön luonne muuttuu aulassa, kun kahden osapuolen sijasta samassa tilassa on useita muitakin työntekijöitä ja asiakkaita. Aulassa asioivalta asiakkaalta on pakko kysellä kysymyksiä, jotta tämän tilanteeseen päästään kiinni. Työntekijän tulee käyttää harkintaa siinä, millaisia asioita lähdetään kysymään muiden asiakkaiden kuullen. Aulangon tapauksessa ongelmaksi voi muodostua tietoturva. Kun asiakas kohdataan aulan vastaanotossa tai asiakastietokoneen ääressä, on vaarassa, että tämän kertomia asioita kuulevat myös muut asiakkaat. Koska asiakaspalvelijan tehtävänä on kaivaa asiakkaalta tämän haluama asia kysymyksillä, jotka voivat olla arkaluontoisia, voi se johtaa siihen, että asiakas kokee sen entistä nöyryyttävämpänä tai, että asiakas saattaa olla paljastamatta sellaisia asioita, jotka voisivat olla hänen etuusasioittensa kannalta tärkeitä. Paremmiin toimeentulevat asiakkaat saattavat puolestaan kokea elämäntilanteita koskevat kysymykset tunkeilevina, jos ovat tulleet Kelaan yhden tietyn asian vuoksi. (Dubois 2010.) Haastavissa tai arkaluontoisissa tilanteissa kasvotyölle voidaan asettaa uudet säännöt siirtämällä asian käsittely esimerkiksi ajanvaraukselle, jolloin asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksesta tulee jälleen kahdenkeskistä. Pahimmassa tapauksessa uusi palvelutapa voi mielestäni johtaa siihen, etteivät asiakkaat enää uskalla tulla palvelupisteelle ja jäävät väliinputoajiksi, kun joutuvat kertomaan asioitaan muiden kuullen.

Erityisiä ongelmia Aulangolla ja Vuorolan aulassa aiheuttavat asiakkaat, joilla ei ole käytössään verkkopankkitunnuksia tai mobiilivarmennetta. Tällöin asiantuntija joutuu pärjäämään ainakin hetkittäin ilman organisaation tarjoamia apuvälineitä. Tilanteesta riippuen virkailija voi tehdä päätöksen asian siirtämisestä ajanvaraukselle tai varmistaa asian etuustilanteen esimerkiksi Oiwa-päätteeltä. Jos päämääränä on se, että asiakkaan omatoimisuutta ja itsenäistä asiointia korostetaan, ei saman asiakkaan kanssa voida käydä joka kerta tarkistamassa maksuja tai käsittelyn tilannetta Oiwasta. Asiakkaat voivat myös kyseenalaistaa tasapuolisuuden, jos toisen asia käydään tarkistamassa ja toisen ei. Asiakkaiden palvelu pikaisesti jonon keskeltä tai ilman vuoronumeroa saattaa Duboisin mukaan asettaa hankaluuksia kasvojen ylläpidolle, varsinkin jos muut asiakkaat havaitsevat sen (Dubois 2010, 44). Uudella näyttämöllä esitystä tehdään useammalle katsojalle. Tämä haastaa palvelupisteessä tapahtuvaa kasvutyötä. Työ vaatii tasapainottelua siinä, miten asiakkaita voidaan kohdata yksilöllisesti, mutta mahdollisimman tasapuolisesti. Työntekijät käyttävät kuitenkin heille annettua harkintakykyä ja rikkovat tarvittaessa kirjoittamattomia sääntöjä esimerkiksi Oiwan käytön suhteen, mikäli se

sujuvoittaa palvelutilannetta ja auttaa pitämään tilanteen hallinnassa (Miller & Form 1964, 282–283).

Palvelutavan muutos sanelee uudet säännöt yksilölliselle asiakaskohtaamiselle, kun tiski ei enää erota asiakasta ja virkailijaa. Jos käy niin, että tilanne ajautuu konfliktiin tai, että kasvot menettää muulla tapaa, ei Vuorolassa ole asiaa todistamassa muita ja työntekijällä on mahdollisuus vetäytyä taustatiloihin keräämään itsensä seuraavaa asiakaskohtaamista varten. Aulangolla lavastus on toisenlainen. Jos virkailija epäonnistuu pitämään yllä sellaista vaikutelmaa, jota häneltä odotetaan tai jos hän toimillaan saa aikaan asiakkaan kasvojen menettämisen, ovat sitä todistamassa aulassa olevat muut työntekijät sekä asiakkaat. Jos tilajärjestely on sellainen, jossa asiakkaat eivät ole toisistaan erotettuina, voi tällä olla negatiivisia vaikutuksia asiakaspalvelijalle (Dubois 2010, 42). Tilanteesta voi seurata jopa kollektiivinen instituution kasvojen menettäminen (Scott 2016). Tiski voi tehdä palvelusta yksilöllisempää ja aulatyöskentely on pikemminkin massojen kohtaamista. Eräs haastateltu Vuorolasta kuvasi, miten aulassa ”*kymmenen silmäparia tuijottaa niskaan*”. Aulassa voidaan joutua huomioimaan muita asiakkaita samalla kertaa ja puheensorina voi kuormittaa pidemmän päälle. Työnteko voi keskeytyä viereisellä koneella olevan asiakkaan kysymyksiin tai valitukseen. Huono ilmapiiri palvelupisteen aulassa tarttuu haastateltavien mukaan muihin asiakkaisiin ja kiristää hermoja.

Aulangon ja Vuorolan asiakaspalvelijat kuvasivat asioita, jotka tekevät työpäivistä rankkoja. Vuorolassa vuoronumeron laitteesta saaneet asiakkaat palveltiin kaikki, mistä syystä erään työntekijän mukaan ”*välillä oltiin kuuteen asti töissä*” toimistojen mennessä kiinni kello neljä iltapäivällä. Myös Aulangon työntekijä kertoi työpäivien venyneen välillä, mutta yleisesti ottaen päivät olivat lyhyempiä, mikä voi edesauttaa työssä-jaksamista. Kuormittavaksi asiaksi mainittiin molemmissa palvelupisteissä se, että päivästä päivään ”*samoja vaikeuksia mennään läpi täällä*.” Aulassa ja tiskissä käyty vuorovaikutus asiakkaiden kanssa nähtiin eri tavoin kuormittavana. Yksi Vuorolan työntekijä näki asian näin:

V: *Tässä on just se ero, että aulassa se on jotenkin hirveän kuormittavaa työtä just sen hektisyyden vuoksi, mutta siellä ei ehkä koskaan mennä niin syvälle niissä asiakkaan asioissa, että se ei oo taas samalla tavalla emotionaalisesti kuormittavaa. Kun taas se että sä oot tiskissä, missä se asiakas kertoo monesti tilanteestaan paljon syvemmin ja jotenkin tulee esiin kaikkea dramaattista ja näin niin sitä samanlaista kuormaa ei ehkä tuu aulassa.* (VUOROLA)

## 5. Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimukseni tekee näkyväksi ja aiempaa paremmin ymmärrettäväksi sen, minkälaista ja miten vaativaa työtä Kelan palveluasiantuntijat tekevät. Työ edellyttää vaativaa ja kompleksia vuorovaikutusta työntekijän ja asiakkaan välillä. Hyvinvointivaltion kasvoina Kelan katutason byrokraatit voivat pyrkiä vahvistamaan asiakkaidensa luottamusta järjestelmään ja edistää heidän elämänhallintaansa. Muun muassa näihin asioihin Kelan (2019b) strategia ja palvelutapamuutos pyrkivät vastaamaan. Tutkimusta olisi mahdollista laajentaa ottamalla mukaan vielä sukupuolen merkityksen vuorovaikutustilanteiden muodostumisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Kun loppukeväästä 2019 olin saanut haastateltua 11 asiakaspalvelun työntekijää kahdesta Kelan pääkaupunkiseudun palvelupisteestä, oli Vuorolakin siirtymässä uuteen palvelutapaan. Nyt kirjoittaessani tutkimukseni yhteenvetoa noin 10 kuukautta uuteen palvelutapaan siirtymisen jälkeen pääsen pohtimaan, miten oletukseni uudesta palvelutavasta ovat toteutuneet. Samalla pääsen arvioimaan haastattelemini työntekijöiden näkemyksiä uuden palvelutavan mahdollisuuksista ja mahdollisista uhkakuvista.

Palveluasiantuntijat vahvistivat vaikutelmia ammattimaisesta asiakaspalvelijasta ja etuusosaajasta molemmissa palvelupisteissä korrektilla käytöksellä, joka ei ole kuitenkaan tiukan byrokraattista. Osa oli jopa ottanut agendakseen murtaa mielikuvia jäyhistä virkamiehistä. Odotukset asiakkaista eivät aina toteutuneet. Erityisesti haastateltavat jäivät kaipaamaan Kelan strategian (2019b) peräänkuuluttamaa oma-toimisuutta. Tutkimukseni perusteella persoonattomia byrokraatteja eikä standardoituja asiakkaita löydy Kelan palvelupisteiden sisältä. Molemmat osapuolet ovat yksilöitä, jotka tietyn rajoituksin on määrätty esittämään odotettuja persoonattomia rooleja (Dubois 2010, 3). Työssä ei ole kyse pelkkien päätösten suoltamisesta vaan tilanteittain vaihtelevasta vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa.

Aulangolla ja Vuorolassa käytössä olleet palvelutavat muovasivat haastattelujen perusteella palvelupisteissä tehtyä kasvotyötä. Asiakkaan etuusasiaa voidaan varmistaa uudessakin palvelutavassa Oiwa-päätteen kautta tai taustatilasta. Tämä kertoo siitä, ettei työtä tehdä vain Kelan sähköisen asiointipalvelun ääressä ja, että palveluasiantuntijoilla

on mahdollisuutta käyttää edelleen omaa harkintakykyään (vrt. esim. Buffat 2013). Työntekijän pitää tehdä kuitenkin Oiwa-päätteen käytössä päätös ja perustella se asiakkaalle, kun aiemmin oli oletuksena, että kaikki asiakkaan tiedot ovat näkyvissä asiakkaan etuusasiaa hoidettaessa. Organisaation tarjoamat apuvälineet olivat edelleen käytössä, mutta vaativat perustellumpaa käyttöä. Uusi palvelutapa lisää työntekijöiden harkintavaltaa, mutta myös vastuuta asiakasvirtojen ohjaamisesta melko voimakkaasti. Palveluasiantuntijat päättävät loppu kädessä siitä, millä tavalla ja missä palvelukanavassa asiakasta palvellaan.

Tein tutkimukseni alussa olettamuksia siitä, miten uusi palvelutapa muuttaa palvelupisteissä tehtävää työtä. Omat lähtöajatukseni olivat melko optimistisia. Beckerin (1998) mukaan uudistuksissa voi unohtua se, että asiat ovat monesti paljon monimutkaisempia, mitä on haluttu tai osattu ajatella. Yhtä koneen osaa muuttamalla ei voida saada aikaan suuria muutoksia, mutta yllättävät seuraukset ovat hyvinkin mahdollisia. Miten uudella palvelutavalla voidaan palvella asiakkaita kokonaisvaltaisesti, jos ajanvarauskalenterissa ei ole tarjota vapaata aikaa? Miten yksilöllisyys ja tasapuolisuus toteutuvat palvelupisteiden auloissa? Entä mitä tarkoittaa vuorovaikutuksen kannalta, jos esityksen lavastus muuttuu?

Ensimmäinen oletukseni oli se, että työntekijöiden arki helpottuisi, kun asiakkaita otettaisiin vastaan ajanvarauksilla ja aulassa. Oletin myös, että asiakkaita hoidettaisiin päivän aikana vähemmän kuin vuoronumerolla. Työpäivät ovat lyhentyneet vuoronumeropalvelun poistamisen jälkeen, vaikkakin Aulangolla päivät venyivät välillä jopa viiteen. Haastattelujen jälkeen Kelan pääkaupunkiseudun palvelupisteissä ovia on alettu laittamaan kiinni kello kolmelta eli tuntia aiemmin kuin aikaisemmin. Tämä ratkaisu on tehty työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Asiakkaiden määrä on kuitenkin edelleen korkea ja toistuvasti palvelupisteillä asioivista asiakkaista ei ole päästy eroon, minkä voidaan nähdä kertovan siitä, etteivät asiakkaat muutu uuden palvelutavan myötä heti omatoimisemmiksi. Varmuutta haetaan palvelupisteiltä ja asiantuntijoilta edelleen. Asiakkaiden kannustaminen omatoimisuuteen voi olla palkitsevaa, vaikka hakemusten täyttäminen itsenäisesti kestäisikin kauemmin. Ruuhkatilanteissa voidaan kuitenkin joutua tinkimään omatoimisuuden tukemisesta. Työntekijät rikkoivat joskus kirjoittamattomia sääntöjä, jos se helpotti työn hoitamista. Dilemmana on kuitenkin tällöin tasa-arvon kannalta se, miten asiakkaita voidaan kohdella samaan aikaan



yksilöllisesti ja tasapuolisesti. Vaikka asiakkaita on siirtynyt tekemään hakemuksensa ja hoitamaan etuusasiansa tietokoneen ääressä kotona, voidaan katsoa, ettei Kela ole muuntunut kokonaan näyttötason byrokratiaksi (*screen-level bureaucracy*), vaan asiakkaat tarvitsevat edelleen katutason kohtaamisia (Buffat 2013).

Oletin, että uusi palvelutapa tekee palvelusta tehokkaampaa ja asiakkaan asiointia voidaan paremmin rajata. Helpot asiat hoidetaan aulassa ja haastavammat ajanvarauksella, jolloin niiden läpikäymiseen on enemmän aikaa. Jotkut kertoivat haastatteluissa, etteivät tuijottele kelloa, kun ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tätä näyttäytyi haastattelujen perusteella sekä aulassa, että tiskillä, mistä syystä päättelisin, ettei palvelutavalla olekaan välttämättä tehostavaa merkitystä. Asiakkaat kohdataan yksilöllisesti ja tilanteesta riippuen. Ongelmaksi muodostuu se, miten paljon yhteen asiakkaaseen voidaan käyttää aikaa, jos asiakkaita olisi paljon autettavana ja kun resurssit ovat rajatut. Moni haastatelluista palveluasiantuntijoista näki, että jotta uusi palvelutapa onnistuisi, tulisi ajanvarausten saatavuus taata. Tämä uhkakuva siitä, ettei saatavuus ole taattu toteutunut ainakin ajoittain. Kun aikoja ei saa varattua toimistolle tai edes puhelimeen seuraavan parin viikon aikana, viedään työntekijöiltä tärkeä työkalu. He voivat joutua pakon edessä hoitamaan palvelupisteiden auloissa asioita, jotka olisi parempi hoitaa ajanvarauksilla. Ajanvarausten saatavuutta on parannettava, jotta kasvo-työ onnistuu ja työstä saadaan tehokkaampaa. Ilman apuvälineitä työnteko on haastavaa.

Edelliseen liittyen arvioin, että jonot lyhenevät tai jopa poistuvat palvelupisteiden auloista. Jonojen voidaan nähdä lyhentyneen, mutta ne eivät ole missään nimessä poistuneet. Asiakkaat joutuvat pahimpina päivinä odottamaan palvelua edelleen toista tuntia. Vuoronumeron sijasta he odottavat tolzilla asiakastietokoneiden ääressä omaa vuoroaan ja hermot kiristyvät yhtä lailla. Itse asiassa, kun asiakkaalla ei ole vuoronumeroa kertomassa tälle paikkaa jonossa, voivat he ärsyntyä jo lyhyemmän odotuksen jälkeen, jos jonotussysteemi tuntuu sekavalta. Jonotusnumerolla voidaan nähdä olevan symbolinen merkitys palvelupisteessä tehtävälle kasvotyölle.

Oletin, että työntekijöiden arki olisi helpottunut uuden palvelutavan myötä. Tässä olen ollut toistaiseksi väärässä. Kelan viimeisin henkilöstöbarometri (2019a) antoi huolestuttavan kuvan pääkaupunkiseudun Kelan palveluasiantuntijoiden työssä-jaksamisesta. Siihen saattaa vaikuttaa aulatyön hektisyys ja meteli. Stressitasot ovat

nousseet ja työtyytyväisyys on laskenut. Toisaalta uuden palvelutavan vaikutuksia päästään mittaamaan todennäköisesti kunnolla vasta tulevien barometrien myötä. Työ nähdään tunnetyönä, mutta asiakaskohtaamiisin osataan ottaa tarvittavaa etäisyyttä, joka suojelee työntekijöitä. Etäisyyden otto omasta ammattiroolista ei osoittautunut haastattelujen mukaan esteeksi työssäjaksamiseen.

Asiakaspalvelijan tekemisiä oli uudessa palvelutavassa todistamassa aiempaa enemmän katsojia, mikä haastoi kasvotyötä. Aulatyössä tehdyt virheet ja rooliin liitettyjen odotusten sekä vaikutelmien rikkoutuminen saattoivat johtaa työntekijällä ja asiakkaalla kasvojen menettämiseen. Konfliktitilanteissa osapuolet haastoivat lisäksi myös koko instituution kollektiivisia kasvoja. Dubois näkee, että aulassa asiakas on vapaa yksilö, joka voi osoittaa mieltään hallintoa vastaan, mutta tiskiін tultaessa hän muuttuu normeja noudattavaksi vastaanottajaksi (Dubois 2010, 44). Kun näyttämöllä on kahden osapuolen sijasta monta katsojaa tai esiintyjää, voi se mutkistaa kasvotyötä merkittävällä tavalla.

Tutkimukseni alussa pohdin sitä, että Kela strategiansa kautta haluaa näyttäytyä tehokkaana, oikeudenmukaisena ja korostaa myös yksilön vastuuta (Kela 2019b). Asiakkaat arvostelevat Kelan ja hyvinvointivaltion onnistumista sen kautta, miten etuus-päätökset ja asiointi palvelupisteissä koetaan. Jonottaminen vuoronumerolla tai tolilla asiakaspäättäjien ääressä voidaan nähdä kasvotyönä hyvinvointivaltion näkökulmasta. Mikäli jonot kasvavat ja jonotus pitkittyy, voivat asiakkaat nähdä sen siten, etteivät työntekijät hoida tehtäviään tarpeeksi tehokkaasti. Asiakkaiden tehokkuusvaatimukset liittyen muun muassa käsittelyaikoihin puretaan asiakaspalvelijoille katutasolla. Koettuja järjestelmän epäoikeudenmukaisuuksia vastaanottavat nämä samat palvelupisteiden työntekijät, jotka toimivat hyvinvointivaltion kasvoina.

Kun tiski ei ollut enää rajaamassa asiakkaan ja palveluasiantuntijan kanssakäymistä, näyttäytyi tämä myös tietoturvaan liittyvänä ongelmana, kun asiakkaiden asioista keskusteltiin muiden kuullen. Uutta palvelutapaa on lähdetty Kelassa viemään sittemmin myös muualle Suomeen ja varsinkin tietoturva on herättänyt paljon keskustelua. YLE uutisoi 28.1.2020, että eduskunnan apulaisoikeusasiamies Pasi Pölönen kehotti Kelaa tarkastelemaan asiakaspalvelua siinä valossa, miten se voi vaarantaa asiakkaiden yksityisyyden suojaa. Uutisessa mainittu Kuopiossa käytössä oleva palvelutapa vastaa tässä tutkimuksessa Aulangolla ollutta uutta palvelutapaa. Pölönen näki haasteellisena

palveluasiantuntijoiden työn yksityisyyden suojan näkökulmasta. Kelan Itäisen palveluyksikön johtajan Irma Parénin mukaan tietoturva haasteita pohditaan asiakkuuspalvelujen johtoryhmässä. Haasteet pyritään jatkossa ottamaan huomioon toimitilojen suunnittelussa ja henkilökunnan kouluttamisessa. (Malinen 2019.) Tietoturvaongelmiin on mietitty ratkaisuja myös pääkaupunkiseudulla.

Kevättalvella 2020 työskentely omassa palvelupisteessäni on melko lailla erilaista verrattuna siihen, minkälaisia kuvia uudesta palvelutavasta minulla ja kollegoillani oli. Uusi palvelutapa on vaatinut jatkuvaa hiomista ja kokeiluja, jotta asiakaspalvelun haasteista on selvitty parhaimman mukaan. Työyhteisöissä on alettu miettiä koneen muita osia, jotta uudistus voitaisiin toteuttaa mahdollisimman hyvin (Becker 1998). Kriittisiäkin keskusteluja on käyty, mutta palveluasiantuntijoille on annettu mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten asiakkaita kohdataan. Uuden palvelutavan toteuttaminen voi poiketa paljonkin Aulangolla ja Vuorolassa, mutta myös muissa pääkaupunkiseudun eri palvelupisteissä. Esimerkiksi resurssit ja tilat voivat määrittää sitä, miten palvelutapaa toteutetaan. Vuoden vaihtuessa Kelassa oli jälleen suuria haasteita suurten asiakasmäärien kanssa ja perustoimeentulotukihakemusten käsittely on taas venynyt (Happo 2020). Tämä on näkynyt myös Kelan palvelupisteissä ruuhkina. Tämä muistuttaa monin tavoin vuoden 2017 tilannetta, jolloin perustoimeentulotuki tuli Kelaan, palvelupisteet ruuhkautuivat ja etuuspäätökset venyivät. Väitän, että kun perustoimeentulotuki tuli Kelaan, jouduttiin pakon edessä siirtymään yksilöllisestä palvelusta massojen palveluun. Uusi palvelutapa on luotu vastaamaan tähän haasteeseen. Asiakkaiden palvelusta halutaan tehdä jälleen yksilöllisempää miettimällä jokaiselle tilanteen mukaan oikea palvelukanava ja sitä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä. Nykyisessä tilanteessa uuden palvelutavan toimivuutta aletaan mitata toden teolla.

## Lähdeluettelo

Ahopelto, Teija, Sakari Ilomäki, Aija Logren, Hanna-Leena Ristimäki, Sanni Tiitinen & Johanna Ruusuvuori. 2019. "Työelämän vuorovaikutuksen tutkimus". Teoksessa *Mihin työelämä on menossa? – tutkimuksen näkökulmia*, toim. Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen. Tampere: Tampere University Press.

Bartels, Koen P.R. 2013. "Public Encounters: The History and The Future of Face-to-Face Contact Between Public Professionals and Citizens". *Public Administration*, Vol. 91, No. 2.

Becker, Howard S.. 1998. *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While Doing It*. Chicago: The University of Chicago Press.

Best, Joel & David. F. Luckenbill. 1982. *Organizing Deviance*. New Jersey: Prentice Hall.

Blumer, Herbert. 1969. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. New Jersey: Prentice-Hall.

Bolton, Sharon C. 2001. "Changing Faces: Nurses as Emotional Jugglers". *Sociology of Health & Illness*, Vol. 23, No. 1, 85–100.

Bowker, Geoffrey C. & Susan Leigh Star. 1999. *Sorting Things Out. Classification and Its Consequences*. Cambridge: The MIT Press.

Buffat, Aurelien. 2013. "Street-level bureaucracy and e-government". *Public Management Review*, 17(1), 149–161.

Dubois, Vincent. 2010. *The Bureaucrat and the Poor. Encounters in French Welfare Offices*. Aldershot: Ashgate.

Du Gay, Paul. 2005. *The Values of Byreacracy*. Oxford: Oxford University Press.

- Eräsaari, Leena. 1995. *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki. 2001. ”Teemahaastattelu: opit ja opetukset”. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eysenck, Hans. J. 1976. ”Introduction”. Teoksessa *Case studies in behavior therapy*, toim. Hans J. Eysenck. Lontoo: Routledge.
- Dormann, Christian & Dieter Zapf. 2004. ”Customer-related Social Stressors and Burnout”. *Journal of Occupational Health Psychology* 9(1), 61–82.
- Flyvbjerg, Bent. 2006. ”Five misunderstandings about case-study research”. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Garfinkel, Harold. 1984. *Studies in ethnomethodology*. Toinen painos. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, Erving. 1961. *Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction*. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company.
- Goffman, Erving. 1982 (1967). *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behavior*. New York: Pantheon Books.
- Goffman, Erving. 1983. ”The Interaction Order”. *American Sociological Review*, 48(1), 1–17.
- Goffman, Erving. 1990 (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin Books.

Happo, Pauliina. ”Kelan toimeentulotukihakemusten käsittelyssä viiveitä – ’Vuoden 2017 jälkeen varmasti pahin tilanne’, sanoo etuusjohtaja”. *YLE* 4.3.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-11238099>. Viitattu 24.3.2020.

Hansen, Hans-Tore, Kjetil Lundberg & Liv Johanne Syltevik. 2016. ”Digitalization, Street-Level Bureaucracy and Welfare Users’ Experiences”. *Social Policy & Administration*, December 2016.

Heinonen, Hanna-Mari. 2009. *Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutoksen keskellä*. Helsinki: Kela.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

Hochschild, Arlie Russell. 2012 (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hupe, Peter & Aurelien Buffat. 2014. ”A public service gap: Capturing contexts in a comparative approach of street-level bureaucracy”. *Public Management Review*, 16(4), 548–569.

Jokinen, Arja, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. 2012. *Kategoria, kulttuuri ja moraali*. Tampere: Vastapaino.

Kalimo, Raija & Salla Toppinen. 1997. *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kela. 2017. Henkilöstöbarometri.

Kela. 2018. Henkilöstöbarometri.

Kela. 2019a. Henkilöstöbarometri.

Kela. 2019b. Strategia. Viitattu 6.2.2020. Saatavissa [www.kela.fi/strategia](http://www.kela.fi/strategia).

Lipsky, Michael. 2010 (1980). *Street-Level Bureacracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, (30th Ann. Ed.), Kindle edition version, [E-kirja]. New York: Russell Sage Foundation.

Malinen, Markku. 2020. ”Apulaisoikeusmies otti kantaa Kelan palvelutapaan, joka koettiin nöyryyttäväksi – Kelan varmistettava, että yksityisyyden suoja toteutuu.” *YLE* 28.1.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11179256>. Luettu 10.2.2020.

Mattila, Hannu. 2017a. *Miten Kelassa asioidaan?*. Työpapereita. Helsinki: Kela.

Mattila, Hannu. 2017b. *Palvelua ajanvarauksella. Ajanvarauskokeilun vaikutusten arviointia*. Työpapereita. Helsinki: Kela.

Mattila, Hannu. 2019. *Perustoimeentulotukea hakevien asiointi Kelassa*. Työpapereita. Helsinki: Kela.

Mead, George Herbert. 1934. *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.

Mennerick, Lewis. 1974. ”Client Typologies: A Method of Coping with Conflict in the Service Worker-Client Relationship”. *Sociology of Work and Occupations*, 1974, 1(4), 396–417.

Miller, Delbert C & William H. Form. 1964. *Industrial Sociology. The Sociology of Work Organizations*, (Second edition). New York: Harper & Row, Publishers.

Mäkelä, Juho. 2017. ”Kela: Toimeentulotuen ruuhkaan oli useita syitä – henkilöstöä rekrytoitiin liian vähän, tietojärjestelmä ei toiminut.” *Helsingin Sanomat* 9.6.2017. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005247834.html>. Luettu 7.5.2019.

Näätänen, Ari-Matti, Pia Londén & Juha Peltosalmi. 2017. *Sosiaalibarometri 2017*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. [https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste\\_sosiaalibarometri\\_2017.pdf](https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste_sosiaalibarometri_2017.pdf). Luettu 24.2.2020.

Palttala, Pipsa. 2018. ”Huutavista ja öykkäröivistä ihmisistä on tullut joillain työpaikoilla arkea.” *Helsingin Sanomat* 4.3.2018. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000005590425.html>. Luettu 7.5.2019.

Pietiläinen, Jari. 2018. ”Kelan työntekijät uupuivat rajusti lisääntyneeseen uhkailuun – kaksi toimipistettä kiinni Espoossa ja Vantaalla.” *Länsiväylä* 6.2.2018. <https://www.lansivayla.fi/artikkeli/606758-kelel-tyontekijat-uupuivat-rajusti-lisaantyneeseen-uhkailuun-kaksi-toimipistetta>. Luettu 7.5.2019.

Popper, Karl. 1959. *The Logic of Scientific Discovery*. Lontoo: Hutchinson & Co.

Ragin, Charles C.. 1992. ”Introduction: Cases of ”What is a Case?””. Teoksessa *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, toim. Howard S. Becker & Charles C. Ragin. Cambridge: Cambridge University Press.

Raevaara, Liisa. 2006. ”Kysymykset virkailijan työkaluna”. Teoksessa *Arjen asiointia. Keskusteluja Kelan tiskin äärellä*, toim. Marja-Leena Sorjonen & Liisa Raevaara. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.

Raevaara, Liisa, Marja-Leena Sorjonen & Hanna Lappalainen. 2013. *Vuorovaikutus Kelan puhelinpalvelussa*. Helsinki: Kela.

Reynolds, Kate L. & Lloyd C. Harris. 2006. ”Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics”. *Journal of Marketing Theory and Practice* Vol. 14 No. 2, 95–111.

Rikala, Sanna. 2013. *Työssä uupuvat naiset ja masennus*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Rosenthal, Patrice & Riccardo Peccei. 2006. ”The Social Construction of Clients by Service Agents in Reformed Welfare Administration”. *Human Relations*, vol 59(12): 1633–1658.



Rousseau, Jean-Jacques. 2010 (1762). *Émile, Or, on Education: Includes Émile and Sophie, Or, the Solitaries*. Hanover: University Press of New England.

Ruusuvuori, Johanna. 2010. ”Litteroiijan muistilista”. Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula. 2005. ”Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus”. Teoksessa *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.*, toim. Johanna Ruusuvuori ja Liisa Tiittula. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Silvasti, Tiina. 2014. ”Sisällönanalyysi”. Teoksessa *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*, toim. Ilmo Massa. Helsinki: Gaudeamus.

Scott, Susie. 2016. ”Politeness as collective facework: The case of Swedish Jante Law”. *Studies in Symbolic Interaction*.

Sorjonen, Marja-Leena. 2006a. ”Tunteet pinnassa. Affektista puhetta Kelan asioinneissa”. Teoksessa *Arjen asiointia. Keskusteluja Kelan tiskin äärellä*, toim. Marja-Leena Sorjonen & Liisa Raevaara. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.

Sorjonen, Marja-Leena. 2006b. ”Ymmärrystä ja empatiaa. Ammattilainen asiakkaan tuntemusten vastaanottajana”. Teoksessa *Arjen asiointia. Keskusteluja Kelan tiskin äärellä*, toim. Marja-Leena Sorjonen & Liisa Raevaara. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.

Sorjonen, Marja-Leena & Liisa Raevaara. 2006a. ”Asiointitilanteiden tutkimisesta. Tarkasteltavana Kelan asiointien vuorovaikutus”. Teoksessa *Arjen asiointia. Keskusteluja Kelan tiskin äärellä*, toim. Marja-Leena Sorjonen & Liisa Raevaara. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.

Sorjonen, Marja-Leena & Liisa Raevaara. 2006b. ”Kuinka päästä alkuun? Asiointi-keskustelun aloittamistavoista”. Teoksessa *Arjen asiointia. Keskusteluja Kelan tiskin äärellä*, toim. Marja-Leena Sorjonen & Liisa Raevaara. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Walsh, Gianfranco. 2011. "Unfriendly Customers as a Social Stressor – An Indirect Antecedent of Service Employees' Quitting Intention". *European Management Journal* Volume 29 Issue 1, 67–78.

Weber, Max. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.

Virkki, Tuija. 2004. "Työelämän haavoittamat". Teoksessa *Ruumis töihin! Käsité ja käytäntö*, toim. Eeva Jokinen, Marja Kaskisaari & Marita Husso. Tampere: Vastapaino, 218–239.

## LIITE: Haastattelurunko

Alla on alustava haastattelurunkoni. Todellisuudessa keskustelu pidettiin kuitenkin avoimena ja kaikilta työntekijöiltä ei kysytty näitä kaikkia kysymyksiä.

- Millainen on tyypillinen päiväsi?
- Miten asiakastyö sujuu silloin kun se sujuu hyvin? Miten toimit tällöin, entä asiakas? Kerro esimerkkejä.
- Millaiset asiat ovat ominaisia vaikeille asiakaskohtaamisille? Olisiko jokin auttanut vaikeassa tilanteessa? Millaisessa tilanteessa sinulla jäi paha mieli? Kuvaisitko tilanteen tältä viikolta? Millainen on mielestäsi vaikea asiakas? Eikö asiat mene perille? Millä eri tavoilla asiakas koetaan vaikeaksi? Tuleeko epäonnistumisen tunteita jos asia ei mene perille? Jos kokee olevansa osa prosessia, tuleeko tuntemusta ettei pysty vaikuttamaan asioihin?
- Minkälaisia käytäntöjä tai apuvälineitä sinulla on asiakkaiden kohtaamiseen? Entä millaista apua tai strategioita organisaatio tarjoaa? Minkälaista apua kaipaisit asiakaskohtauksiin?
- Millaisia vaikeita asiakkaita kohtaat työssäsi ja miten he käyttäytyvät? Mihin asiakkaiden turhautuminen tai aggressiivisuus kohdistuu? Persoonaan vai organisaatioon? Miten itse suhtaudut vaikeisiin asiakkaisiin ja millaisia tunteita ne herättävät?
- Miten koet oman työsi? Minkä tyyppistä asiantuntijuutta mielestäsi tarvitaan? Tarvitaanko sosiaalisen vuorovaikutuksen asiantuntijuutta? Onko vuorovaikutuksen hallinta osa ammattitaitoa, puhutaanko siitä, mietitäänkö sitä.